



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale

in Marketing e
Comunicazione

Tesi di Laurea

I City Pass come strumento di gestione e promozione delle destinazioni. Evoluzione e prospettive future.

Relatore

Ch. Prof. Michele Tamma

Correlatore

Ch. Prof. Stefano Micelli

Correlatore esterno

Ch. Dott. Luca Stevanato

Laureanda

Valentina Bertè

Matricola 872054

Anno Accademico

2018 / 2019

INDICE

INTRODUZIONE	iii
I. I CITY PASS: COME SI CONFIGURANO E IL SISTEMA ALL'INTERNO DEL QUALE SI INSERISCONO	1
1.1 City pass: aspetti definitivi	1
1.2 I supporti: le card di ieri, di oggi e uno sguardo al futuro	9
1.3 I sistemi di clearing: come viene ripartito il valore	24
1.4 Le piattaforme e la presenza sul web.....	35
II. L'EVOLUZIONE DEI CITY PASS DELLA CITTÀ DI VENEZIA	44
2.1 Le peculiarità di una destinazione come Venezia	44
2.2 Da Alata a VENICEcard	45
2.3 Da VENICEcard a Venezia Unica attraverso l'attività di Ve.La S.p.A.	48
III. ANALISI E CONFRONTO DEI CITY PASS DI DESTINAZIONI EUROPEE E INTERNAZIONALI	56
3.1 Metodologia della ricerca e costruzione del database	56
3.2 La composizione dell'offerta: aspetti comuni e principali differenze.....	63
3.2.1 L'ampiezza dell'offerta: tipologie di servizi inclusi nei city pass.....	67
3.2.2 Rilevanza delle opzioni trasporto pubblico locale e transfer aeroportuale.....	72
3.3 Il pricing: esiste un modello da seguire?	76
3.3.1 Prezzo e costo medio dei city pass nelle destinazioni in esame	76
3.3.2 Incidenza del trasporto pubblico locale sul prezzo dei city pass a durata temporale	79
3.3.3 Incidenza del transfer aeroportuale sul prezzo dei city pass a numero di attrazioni.....	82
3.3.4 La scelta di un city pass per <i>personas</i> diverse.....	84
3.4 La competizione: come agiscono i soggetti gestori dei city pass	87
3.4.1 La competizione nella categoria city pass a durata temporale	92
3.4.2 La competizione nella categoria di city pass a numero di attrazioni.....	96
3.4.3 Risultati.....	97

IV. CONCLUSIONI.....	100
BIBLIOGRAFIA	111
ALTRE FONTI E SITOGRAFIA	115
ALLEGATI	117

INTRODUZIONE

Le *tourist card*, *destination card* o, più comunemente, *city pass* sono uno strumento utilizzato già da diversi decenni presso destinazioni con una presenza turistica più o meno intensa al fine di promuovere il luogo, di offrire agli utenti uno strumento comodo ed economicamente conveniente e di gestire i flussi turistici per cercare di alleviare la pressione nei punti focali dove si concentrano le attrazioni più popolari.

Un *city pass* può essere considerato come uno strumento di *destination marketing*, ma anche di *destination management* che, tramite la formazione di un network di operatori, riunisce un insieme di servizi turistici offerti ad un prezzo che risulta vantaggioso rispetto al loro acquisto singolo (Montorsi, 2010).

Grazie alle significative opportunità che questo strumento consente negli ambiti sopracitati, si è scelto di approfondirne evoluzioni e prospettive future nel corso di questo elaborato. Il lavoro di tesi svolto si inserisce all'interno di un programma multidisciplinare di collaborazione tra il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari e l'Azienda Veneziana della Mobilità (Gruppo AVM). Il progetto prevede lo svolgimento di un percorso di *training on the job*, unitamente all'opportunità di svolgimento di una tesi di laurea magistrale in ambito "Digital Marketing delle destinazioni turistiche" e successivo periodo di tirocinio con borsa di studio.

Si è rilevato che questo tipo di strumento risulta particolarmente interessante sotto diversi aspetti. Richiede, innanzitutto, un intenso lavoro preparatorio che porta a formare in primis una rete di service provider che risulti di valore per il turista e, in secondo luogo, tale network deve essere d'accordo nell'affidare la promozione e commercializzazione dei biglietti o degli sconti tramite pacchetto ad un unico operatore, con il quale deve esserci un rapporto di fiducia e un accordo di remunerazione giudicato favorevole dalle parti coinvolte. Le card possono essere offerte da operatori pubblici, privati o da una combinazione dei due.

Le card turistiche negli anni si sono evolute e sono cambiate non solo le tipologie offerte e le tecnologie tramite le quali viene gestito l'intero sistema, ma anche gli scopi e i fini che si possono raggiungere con il loro utilizzo.

Si è passati da semplici kit cartacei con biglietti pre-acquistati dall'operatore del *city pass* e poi rivenduti, a card sempre più smart che, non solo permettono di sapere con precisione che prodotto è stato venduto, ma anche quando è stata usata la tessera, in che strutture e soprattutto si rende possibile ricostruire una traccia temporale della visita del cliente finale.

I *city pass* diventano, quindi, strumenti moderni, in grado di comunicare informazioni utili ai soggetti emittenti al fine di analizzare i movimenti dei turisti all'interno delle destinazioni, di individuarne le preferenze e le modalità di consumo.

Il mondo delle *tourist card* è un mondo in evoluzione che continua a svilupparsi al passo con i

tempi, ricercando soluzioni tecnologicamente sempre più avanzate e che permettano all'utente di avere un'esperienza di consumo il più fluida possibile.

Attualmente la direzione in cui sembrano dirigersi molti soggetti emittenti è quella di una totale smaterializzazione, creando city pass fruibili direttamente da app o utilizzabili tramite QR-Code da mostrare direttamente dallo smartphone o da eventuale stampa effettuata a casa dal cliente. Attualmente, però, si è ancora in una fase dove esistono contemporaneamente soluzioni molto diverse. Realtà come, ad esempio, la Copenaghen card che propongono un'opzione di pass interamente disponibile su app, convivono con situazioni completamente diverse come il Roma Pass, per il quale non vi è alcuna versione elettronica, bensì è necessario ritirare la tessera in loco. Vi sono, infine, scenari intermedi come, ad esempio, il Venezia Unica city pass che permette l'utilizzo della versione elettronica o di un semplice voucher stampato a casa al momento dell'acquisto se si seleziona la versione senza il trasporto pubblico locale, mentre è possibile ritirare in loco la tessera del trasporto se si scelgono le versioni con questa opzione oppure anche dematerializzare la stessa tramite apposita app.

Come si può notare, quindi, non sembra esservi una chiara e lineare evoluzione dello strumento, così come non vi è un'unica esemplificazione della tipologia di offerta o del formato in cui si configura questo strumento.

Di nuovo troviamo diverse situazioni che convivono tra loro: le card a durata temporale predefinita (uno, due, tre giorni, etc.), le card che permettono di selezionare un numero finito e fisso di attrazioni a un costo predeterminato (due, tre, sei attrazioni, etc.) o, in alcuni casi, city pass che permettono una totale personalizzazione della card, con l'opzione di inserire i servizi di interesse uno ad uno con costo variabile.

Anche per quanto riguarda i servizi offerti, il panorama è piuttosto vario. Sono presenti carte del trasporto pubblico locale che vengono integrate da scontistica in musei, negozi e ristoranti, city pass che offrono ingresso gratuito in un numero molto grande di attrazioni e includono anche il trasporto pubblico locale o altri che offrono un numero più ridotto di attrazioni incluse nel prezzo e una scontistica in altre.

Il lavoro svolto mira a investigare come si sia evoluto nel tempo il sistema city pass nella sua interezza, al fine di comprendere quali siano gli elementi che vengono ritenuti importanti per dare al turista un servizio soddisfacente. Ci si interroga anche su quale sia la situazione attualmente presente sul mercato, con un focus in quello europeo e su quali siano le caratteristiche che emergono in modo particolare dai prodotti attualmente presenti, se vi è una linea comune per quanto riguarda la tipologia di offerta o se ogni soggetto emittente segue un indirizzo proprio.

Questi ultimi temi, in particolare, verranno discussi grazie al lavoro di ricerca svolto che è

consistito nella costruzione di un database che permettesse di mettere a confronto su più variabili le tourist card attualmente offerte sul mercato.

Il database in questione è stato realizzato durante i due mesi di tirocinio svolti nella città di Venezia presso il dipartimento di Digital Marketing di Ve.La. S.p.A., azienda facente parte del gruppo AVM S.p.A. La società in questione si occupa di gestire la promozione e commercializzazione dei biglietti della mobilità e dei city pass, nonché, dal 2013, dell'organizzazione e promozione dei grandi eventi della città.

Tramite questa esperienza è stato possibile acquisire informazioni fondamentali su quanto avviene quotidianamente nel mondo di una DMO ed è stato possibile, inoltre, attingere direttamente all'esperienza di diversi professionisti con conoscenze specifiche nell'ambiente in questione, potendo così ricostruire quelle che sono le parti che compongono l'ecosistema di un city pass.

Il lavoro svolto mette insieme quanto riscontrato nella letteratura con l'esperienza vissuta in Ve.La S.p.A. con lo scopo di volgere lo sguardo al futuro di questo strumento e individuare le possibilità che si aprono nella gestione di questo prodotto.

I. I CITY PASS: COME SI CONFIGURANO E IL SISTEMA ALL'INTERNO DEL QUALE SI INSERISCONO

1.1 City pass: aspetti definatori

La tourist card è un prodotto utilizzato al fine di commercializzare un insieme di servizi che si trovano all'interno di un'area geografica ben definita. Tali servizi comprendono, nella stragrande maggioranza dei casi, una parte dedicata all'offerta culturale (musei, chiese, edifici storici, etc.) e una parte ai servizi accessori, che possono includere il trasporto pubblico locale, il transfer da/per l'aeroporto, convenzioni con negozi e ristoranti e molto altro ancora.

Le tourist card si ritrovano sotto una grande varietà di nomi: guest card, destination card, welcome card, city card, tourist pass, visitor card (Angeloni, 2016a). Nei siti web dei soggetti emittenti sono più comunemente chiamate anche city pass, terminologia che, in definitiva, racchiude quello che vuole essere il concetto alla base dello strumento: fornire ai suoi utilizzatori una “chiave di accesso” per la destinazione scelta.

In letteratura, tuttavia, i termini maggiormente adottati sono tourist card o destination card. Tali denominazioni vengono, in alcuni casi, utilizzate in modo intercambiabile l'una con l'altra, ma la maggior parte della letteratura designa con il nome tourist card la tipologia di prodotto, come una sorta di parola ombrello al di sotto della quale si raccolgono le city card, ovvero quelle card che permettono l'accesso ad attrazioni ed eventuali servizi accessori di una città e le destination card che, allargando il concetto di city card, permettono “al turista di trovare in un'unica tessera le chiavi di accesso ad un intero consorzio di comuni, a una provincia o a una regione [...] evitando il proliferare di card e offerte presenti sul mercato” (Garibaldi, 2012).

Accanto alla tourist card, si trovano almeno altri due prodotti che si identificano nelle card musei o anche museum pass e negli abbonamenti museali: i primi sono pensati per i turisti e danno l'accesso ad un circuito di musei, i secondi sono, invece, in genere pensati per i cittadini, poiché presentano durata annuale (Ibidem). Per quanto riguarda i pass museali, si riscontrano anche versioni con un'offerta più ridotta, ossia i cosiddetti biglietti unici che riuniscono in un solo ticket la possibilità di accedere a musei, monumenti o attrazioni di proprietà solitamente di un unico ente. Vi sono poi anche altre tipologie di card che svolgono una funzione simile a quella delle tourist card, ma non presentano un'offerta altrettanto ampia: esse sono rappresentate principalmente dalle tessere per il trasporto pubblico locale alle quali sono abbinati degli sconti presso esercizi commerciali, ristoranti e, in qualche caso, presso attrazioni turistiche.

I city pass sono la più completa tra le opzioni, perché non si limitano ad offrire l'accesso solamente alle strutture museali, ma comprendono un'offerta più ampia di servizi accessori.

È possibile presentare una seconda classificazione delle card guardando ai contenuti accessibili e al prezzo proposto, in questo caso secondo la ricerca del Touring Club Italiano (si veda Minciaroni, 2008) si ha:

- card all inclusive: il prezzo è comprensivo dell'accesso a tutte le strutture convenzionate e, ove disponibile l'opzione, ai mezzi di trasporto e/o transfer aeroportuali;
- discount card: consente di ottenere sconti e ingressi ridotti presso attrazioni principali, servizi accessori, ristoranti, negozi, etc.;
- card mista: "prevede l'accesso gratuito ad alcune attrazioni e degli sconti per altre";
- pay-as-you-go card: è una tessera completamente personalizzata, con la quale il turista decide quali attrazioni vuole visitare e paga un importo variabile in base a quelle selezionate (Montorsi, 2010).

Le carte possono essere ulteriormente suddivise in base alle loro caratteristiche, come ad esempio la durata temporale o il numero di attrazioni che comprendono, il target per fascia di età piuttosto che per tipologia di utente (residenti versus turisti). Si lasciano ulteriori approfondimenti su queste suddivisioni al terzo capitolo, dedicato all'analisi delle card di diverse città italiane, europee ed internazionali.

I primi city pass propriamente detti sono comparsi già negli anni Settanta del secolo scorso e da allora si è assistito a una proliferazione delle card e delle tecnologie disponibili per il loro supporto (fisico o dematerializzato). Ad oggi possiamo riscontrare la presenza di tourist card in quasi tutte le grandi capitali europee, nonché in altre grandi città e non solo: anche numerose città di dimensioni più piccole e meno note al grande pubblico si stanno dotando o sono già provviste di tali strumenti.

Il successo dei city pass può essere imputato a diversi fattori che si possono far risalire sia al lato della Domanda che a quello dell'Offerta.

Secondo un'indagine Federalberghi (si veda Bauleo et al., 2016), i vantaggi che inducono un turista all'acquisto di una tessera di questo tipo si possono riassumere principalmente in quattro proprietà.

La prima è la semplicità dell'acquisto: le tessere sono, nella quasi totalità dei casi, acquistabili o quanto meno prenotabili online ancora prima della partenza e possono essere, in molti casi, anche recapitate tramite corriere all'indirizzo dell'acquirente dietro il pagamento di una somma extra per le spese di spedizione. Un'ulteriore opzione è il ritiro in loco all'arrivo, disponibile, in genere, presso diverse strutture (dagli alloggi, ai punti di informazione, alle biglietterie automatiche) e in qualche caso non è necessario compiere nessun tipo di conversione e il pass risulta fruibile tramite un voucher stampato dall'utente o direttamente dallo smartphone.

Il secondo aspetto rilevante è la convenienza economica: i pacchetti presentati con queste card

sono in genere pensati per essere meno costosi rispetto all'acquisto separato di ingressi e altri ticket. Un ampio numero di card, inoltre, consente anche di ottenere sconti extra presso attività commerciali e/o ristoranti convenzionati e talvolta anche agevolazioni sull'acquisto di biglietti per eventi e spettacoli.

Risulta, poi, essere particolarmente significativa la praticità di un prodotto di questo tipo. L'utente "in possesso della card evita le code e riesce ad accedere ai servizi convenzionati con maggiore agilità [, ma non solo: il turista risulta essere agevolato nella pianificazione perché] guidato, nelle proprie scelte di visita, dalle soluzioni previste dalla card" (Ibidem). Questo aspetto va a favore di quei turisti che non sono in grado o non vogliono pianificare (per mancanza di tempo o attitudine alla programmazione) in modo del tutto autonomo la loro visita. Infine, va considerata la facilità di uso di questo strumento che permette di ottenere in un'unica tessera un'ampia gamma di servizi, dal museale al trasporto pubblico locale, al transfer aeroportuale.

Considerando ora la prospettiva opposta, si trovano, invece, quelle che sono le motivazioni per l'Offerta nel fornire un prodotto di questo tipo.

Mettere in movimento e far partire un progetto come quello di un city pass è un'operazione complessa che richiede come prima cosa un soggetto promotore e, in secondo luogo, un network forte e competitivo su cui fare appoggio. Dei soggetti promotori si approfondirà in seguito, per quanto riguarda, invece, la rete di service provider, il collante che regge il sistema e che lo rende spendibile commercialmente è il concetto di *coopetition*. Questo termine deriva dall'unione di due parole: *cooperation* e *competition*. È imprescindibile, infatti, che tutti gli attori che entrano a far parte di questo ecosistema cooperino gli uni con gli altri al fine di offrire all'utente finale un'esperienza di consumo fluida, ma è necessario anche che ognuno di essi mantenga un determinato standard di servizio, con la conseguenza, altrimenti, di ricadute negative su tutto il network.

Sui benefici della *coopetition* ancora non si trova un accordo in letteratura, con una parte di essa che sostiene che sia di beneficio ai partecipanti e un'altra parte che, al contrario, sostiene come essa finisca spesso in una debacle. Quello che se ne può ricavare, però, è che il successo di un'azienda che entra in questo tipo di contesto dipende da diversi fattori, che vanno dalle specificità dell'azienda stessa all'alleanza che ne risulta, fino al contesto economico e industriale in cui essa si inserisce (Schnitzer et al., 2018)

Gli attori entrano a far parte di un network al fine di renderlo proficuo per tutti i partecipanti con vantaggi che secondo Lado, Boyd e Hanlon (si vedano Schnitzer et al., 2018) risultano dal mettere insieme le risorse, allontanare la concorrenza e favorire lo scambio di idee.

I motivi che possono spingere i soggetti a formare una rete sono diversi. Una prima motivazione

per i fornitori di servizi deriva già dai benefici che si possono ottenere dalla semplice creazione di un network, ossia la possibilità di realizzare economie di scala e di sfruttare il principio delle “vendite collegate”. Quest’ultimo, in particolare, prevede la vendita congiunta di due o più servizi ad un prezzo minore rispetto a quello che deriverebbe dall’acquisto separato dei singoli elementi dell’offerta. Al contrario di altre forme di abbonamento che possono potenzialmente ridurre le dimensioni del mercato, in questo caso si va ad aumentare lo “stock culturale” del consumatore e, quindi, il prezzo che è disposto a pagare (Severino, 2005, p. 168). Tramite la vendita congiunta di due o più beni si produce un profitto esteso a tutta la destinazione, che risulta accessibile a un maggior numero di fruitori con differenti capacità di spesa (Garibaldi, 2012).

Ritala (si veda Schnitzer et al., 2018) riconduce le motivazioni all’interno di tre categorie principali:

- la volontà di aumentare la dimensione del mercato attuale o di avere la possibilità di crearne di nuovi;
- la possibilità di utilizzare a piena capacità le risorse di cui si dispone o, all’opposto, di poter utilizzare meno risorse che potrebbero quindi venire impiegate altrove. Si rimanda, perciò, nuovamente al concetto delle economie di scala;
- l’intenzione di proteggere la propria quota di mercato o conquistarne una più ampia.

I vantaggi che i vari service provider possono ottenere non ricadono solo nella sfera economica, bensì anche in quella del marketing e della visibilità. Tramite la presenza in un sistema strutturato come lo è quello di un city pass, essi si garantiscono una maggiore visibilità attraverso la promozione che il soggetto gestore della card effettuerà, promozione che risulterà spesso presente su più canali sia online che on site. Questa aggiunta visibilità va chiaramente a vantaggio, in particolar modo, di quelle strutture minori che con le loro uniche forze non sarebbero in grado di mettere in atto strategie di marketing incisive, il che renderebbe ancora più difficile uscire dall’ombra delle attrazioni principali della destinazione.

Sempre nella prospettiva delle strutture minori, infine, va considerato che determinati sistemi di remunerazione risultano estremamente vantaggiosi. Il riferimento è, in particolare, al sistema di tipo “vuoto per pieno”, che permette di ricevere una quota in base al numero di city pass venduti e non agli accessi reali effettuati con la tessera presso la struttura (per ulteriori approfondimenti sui sistemi di remunerazione si rimanda ai paragrafi successivi). Anche in questo caso, però, non vi è una regola universalmente valida e alcune strutture minori possono, in realtà, risultarne danneggiate (Ibidem).

Risulta, invece, più ampiamente riconosciuto che la partecipazione ad un circuito di city pass permetta a queste strutture di ricevere un maggior afflusso di visitatori, grazie a quello che si

può considerare in parte un effetto di *sunk cost*: il turista, avendo già acquistato il pass e non potendo recuperare in alcun altro modo l'importo speso, decide di visitare anche quelle attrazioni che in un primo momento potrebbe non aver considerato e questo perché l'ingresso è incluso (Ibidem).

Considerati quelli che sono gli aspetti più rilevanti per i service provider, non bisogna dimenticare l'altra importante componente dell'Offerta: il soggetto gestore e promotore della card.

I soggetti promotori, considerati in un'ottica generale, possono essere suddivisi fondamentalmente in tre categorie: pubblici, privati o misti, ad indicare quegli operatori che hanno sia una componente pubblica che privata.

Dall'indagine di Federalberghi (si veda Bauleo et al., 2016) si evince che spesso i promotori sono soggetti che operano a livello locale, ma vi sono delle eccezioni rappresentate, in genere, da operatori privati che sono in grado di gestire tramite sistemi più o meno standardizzati i city pass di un ampio numero di destinazioni. Si spazia da coloro che trattano le card di destinazioni diverse situate nello stesso stato, fino ad arrivare a città diverse in differenti continenti.

Si rileva, inoltre, che “gli emittenti giuridicamente costituiti in forma privatistica sono, a volte, emanazione di uno o più enti pubblici” (Ibidem).

Non sono rari i casi in cui sono gli operatori pubblici dei servizi di informazione e accoglienza turistica o dei loro analoghi privati a gestire i city pass. Sempre di più, poi, troviamo alla fonte del sistema di gestione le società di marketing delle destinazioni o delle associazioni di categoria del settore turistico, queste ultime anche in forme miste pubblico-private.

Le card turistiche sono uno strumento che, se ben progettato e commercializzato, può davvero valorizzare quella che è l'offerta turistica di una destinazione ed è proprio da questa valorizzazione che derivano le principali motivazioni e i più rilevanti benefici per i soggetti promotori.

In primis, grazie a questo strumento è possibile dare un indirizzo unitario e coesivo alla promozione della destinazione. Questo aspetto risulta particolarmente importante per le *Destination Management Organization* (di seguito indicate con il più comune acronimo di DMO) che con l'affermarsi sempre più deciso dell'ottica di un marketing di tipo territoriale necessitano di uno strumento per poter presentare il territorio in modo coesivo e strutturato. È fondamentale scegliere un brand e un'impostazione della card che siano facilmente riconoscibili dal turista e che possano dargli una sensazione di vivere un'esperienza a trecentosessanta gradi.

Questo aspetto risulta importante anche per i promotori privati che spaziano su più destinazioni, perché creando un'esperienza coinvolgente e ben strutturata in una città e rendendo facilmente



Figura 1: Homepage del sito web del marchio "GO City". URL: <https://gocity.com/it-us>. Consultato il giorno 04 gennaio 2020.

riconoscibile lo “stile” di impostazione e il marchio della card, possono creare una clientela fidelizzata. In questo modo l’utente, sulla base delle esperienze passate, potrà nuovamente selezionare il city pass promosso dallo stesso operatore, ma in una nuova destinazione perché oramai diventato garanzia di una vacanza soddisfacente. Prendiamo come caso esemplificativo la strategia scelta da The Leisure Pass Group Ltd., un’azienda privata che si occupa della gestione di diversi city pass in numerose destinazioni, tra cui Londra, Parigi, Berlino, New York e molte altre. La società presenta due principali famiglie di city card, la “Go City” e la “The Great Cities Pass”. Nel primo caso la logica seguita è quella di presentare un brand unico che sia facilmente riconoscibile: si veda

l’immagine accanto che mostra le card disponibili nella prima famiglia di pass. Come si può notare già a primo impatto, il logo è uguale per tutte le città coperte da questo tipo di city pass ed è immediatamente identificabile, portando il turista a riconoscere velocemente che quella card fa parte di uno stesso circuito di cui può aver già fatto esperienza in passato.

L’impostazione delle singole tessere varia leggermente nelle destinazioni, seguendo, verosimilmente, quella che si è rivelata la strategia vincente nella città presa in considerazione. Compagno, quindi, card in versione all-inclusive, explorer e build-your-own per alcune città e tessere più tradizionali di tre, cinque e sette giorni per altre. Se si guarda, tuttavia, all’aspetto grafico dei siti web dedicati a ogni pass, la disposizione è assolutamente simile e vi è un richiamo sul fondo della homepage appena sopra il *footer*¹ ai siti web delle altre città nelle quali è presente questo tipo di tourist card.

Per le DMO la fidelizzazione del cliente attraverso l’utilizzo di un city pass risulta essere un

¹ Il footer è l’elemento che definisce la fine o la parte inferiore di una sezione di un sito web. Spesso è evidenziato con un colore differente rispetto a quello presente sulla pagina.

compito decisamente più complesso, dovuto al fatto che non vi è una pluralità di città a disposizione di uno stesso operatore. Vi sono, però, contesti quali quello della città di Venezia in cui, permettendo la personalizzazione del city pass e, quindi, di costruire una tessera su misura dell'utente, si potrebbe essere in grado di creare una certa fidelizzazione del cliente. Quest'ultimo se dovesse ritornare nella città potrebbe, infatti, acquistare non uno dei pacchetti precostituiti già scelti in precedenza, ma utilizzare nuovamente il servizio Venezia Unica e creare un city pass personalizzato con le attrazioni che ancora non ha visitato.

Le azioni volte a rafforzare il brand della città e a promuovere la destinazione sono tutte attuabili attraverso lo strumento delle destination card. Strettamente collegata a queste motivazioni, è anche la volontà da parte dei soggetti promotori di rendere il più soddisfacente possibile l'esperienza del turista, in modo da aumentare quella che è l'attrattività percepita della destinazione. Questo risultato è ottenibile grazie al fatto che tramite i city pass si può presentare all'utente una visione più ampia di quelle che sono le attrazioni e le attività disponibili (Zoltan e Masiero, 2012).

Obiettivo delle DMO in particolar modo, ma anche di tutti i soggetti promotori, è anche quello di far sì che venga incrementato l'utilizzo da parte dei turisti dei servizi e delle attrazioni della destinazione. Con questo strumento si va a creare tutto un insieme di proposte che spesso risulta molto più esteso di quanto l'utente poteva aver pianificato autonomamente, invogliandolo, perciò, ad utilizzare il maggior numero possibile di ingressi e scontistica inclusi nella tessera. Come segnalato in precedenza tra i vantaggi per i service provider, questo aspetto risulta favorevole anche per gli enti gestori dei pass che implementano così una soluzione che permetta loro di indirizzare i flussi turistici anche verso attrazioni minori e meno affollate.

Questa caratteristica porta a un duplice risvolto che si identifica in primo luogo nella possibilità di allentare la pressione sui siti più noti e rinomati e, in secondo luogo, nell'opportunità di mettere in risalto quelle attrazioni meno conosciute, ma comunque di grande valore storico, artistico e culturale.

Parte della letteratura (Angeloni, 2016a) mette in risalto anche il fatto che nelle card in cui è compresa o è comunque possibile la scelta di un'opzione per il trasporto pubblico si va ad incentivare un turismo sostenibile, più attento all'ambiente e che incoraggia il cliente a non utilizzare mezzi propri per spostarsi all'interno della destinazione, ma ad utilizzare la rete del trasporto pubblico locale.

Si evidenzia, infine, quello che in realtà è forse il più grande valore aggiunto che una tourist card può offrire al soggetto promotore, ovvero la conoscenza dei propri clienti.

Questo strumento negli anni si è evoluto enormemente, al passo con quello è stato il progresso tecnologico dei supporti utilizzati (per un approfondimento si rimanda ai paragrafi successivi).

Al giorno d'oggi, i city pass sono nella stragrande maggioranza dei casi forniti su supporti intelligenti, cartacei o dematerializzati, in grado di tenere in memoria un numero significativo di informazioni utili al fine di conoscere le preferenze degli utenti.

A seconda del tasso di integrazione tra il sistema di gestione del pass e i sistemi di gestione delle varie attrazioni e del livello tecnologico del supporto del prodotto, è possibile ottenere, nel rispetto delle normative della privacy, un'entità considerevole di intelligence.

Tramite le card è possibile raccogliere un profilo dell'utente, seguirne gli spostamenti all'interno della città, studiare quali sono le attrazioni più visitate e identificare quale tipologia di struttura risulta essere la preferita.

Scuderi e Dalle Nogare (2018) hanno effettuato uno studio sulla Trentino Guest Card che ha portato a identificare quali tipologie di attività venivano preferite dagli utenti della tessera (culturali, all'aperto, degustazioni, etc.) e in che ordine venivano scelte, quindi se vi era un qualche tipo di alternanza tra le attività all'aperto e quelle al chiuso e se sì di che tipo.

La carta delle isole Baleari, ad esempio, permette di associare il numero di visite ad una determinata attrazione alla nazionalità del possessore della stessa, potendo perciò identificare quali punti di interesse risultano più appetibili per quale gruppo di turisti (Angeloni, 2016a).

L'accesso a questo tipo di informazioni sui propri utenti risulta essenziale in maniera trasversale per tutti i promotori di tourist card, non solo per le DMO, in quanto permette di realizzare azioni mirate di promozione verso un gruppo specifico di utenti e di mettere in evidenza le giuste caratteristiche che potrebbero spingerli a tornare nella destinazione o ad acquistare un city pass dello stesso brand.

Considerati gli aspetti che si trovano a monte di quello che è l'ecosistema di un city pass, ci si sposta ora a parlare di quelle che sono invece le componenti più pratiche che entrano in gioco nel momento in cui si deve effettivamente realizzare una tourist card.

1.2 I supporti: le card di ieri, di oggi e uno sguardo al futuro

I city pass, come ricordato in precedenza, non sono una novità nel mondo del turismo. Andando indietro negli anni si può risalire a prime versioni di questo strumento fare la loro comparsa già negli anni Settanta del secolo scorso con la prima guest card presentata nella città di Stoccolma (Angeloni, 2016a).

Nonostante questo fatto, la letteratura presente su questo tipo di prodotto non è particolarmente ampia e, spesso, non affronta in modo dettagliato quello che è tutto l'ecosistema nel quale un elemento come un city pass si inserisce. Oltre alle logiche che intervengono nella sua creazione, delle quali si è parlato nel paragrafo precedente insieme a vantaggi e svantaggi per la Domanda e l'Offerta, vanno considerati, infatti, anche tutti gli strumenti che è necessario attivare al fine di poter non solo mettere in funzione la card, ma promuoverla e commercializzarla.

In primo luogo, l'aspetto che risulta più evidente è il prodotto in sé, ossia il supporto fisico o virtuale che sia attraverso il quale l'utente potrà usufruire dei servizi acquistati. Questo è quanto si affronterà nello specifico in questo paragrafo, ma si ricorda che vi sono molti altri elementi che si inseriscono nella catena del valore e dei quali si discuterà nei paragrafi successivi, tra cui il sistema di clearing, ovvero il metodo selezionato per remunerare i service provider che fanno parte del circuito, la piattaforma di gestione del pass e la presenza sul web.

La letteratura reperibile sulle card turistiche è, come accennato in precedenza, non ampia come ci si potrebbe aspettare vista la longevità del prodotto, il quale è stata analizzato prevalentemente nel contesto teutonico e italiano (Zoltan e Masiero, 2012).

Quanto rilevato è che sono stati effettuati studi prevalentemente su card specifiche, Leisure Card Tirol, Trentino Guest Card, Kit del Turista di Matera per citarne alcuni, dove si analizzavano la loro origine, i dati sui turisti raccolti tramite il loro utilizzo o le motivazioni sottostanti alla decisione di entrare nel network del pass da parte dei service provider. In alcuni casi, invece, si è trovata una valutazione di una determinata destinazione e una proposta di card per tale destinazione. Un altro filone come mostrano, richiamandone alcune, la ricerca Federalberghi (si veda Bauleo et al., 2016), lo studio del Touring Club Italiano (si veda Minciaroni, 2008) e Drozdowska, Duda-Seifert, e Faron (2018) si è occupato di mettere a confronto i city pass appartenenti a diverse destinazioni europee. Quest'ultima parte della letteratura ha in genere mantenuto il punto di vista della Domanda, ossia dell'utente finale, mettendo a confronto aspetti quali il tipo di attrazioni incluse nelle card, il prezzo, la durata in termini di giorni, la presenza o meno dell'opzione trasporto pubblico locale e/o transfer aeroportuale e via discorrendo.

Non è stato riscontrato, invece, uno sforzo coesivo volto a raccogliere le caratteristiche che accomunano le card o quali siano gli aspetti in cui divergono le une dalle altre a livello di

organizzazione del sistema.

Prendendo in considerazione quanto esposto riguardo alla presenza in letteratura dello strumento tourist card, è necessario evidenziare un altro aspetto, ossia il fatto che l'enorme progresso tecnologico che si è avuto negli anni, non sempre si è tradotto in un cambiamento del prodotto. Risulta, infatti, estremamente difficile tracciare un percorso lineare su come si siano evoluti i supporti di erogazione di questo strumento nel tempo poiché, ancora oggi, sul mercato convivono situazioni con gradi molto differenti di sviluppo: si passa dalle più avanzate versioni, ossia quelle completamente dematerializzate come la Copenhagen card, a configurazioni miste come il London Pass che necessita del ritiro della Oyster card per l'utilizzo dei mezzi di trasporto, a formati che non prevedono nessuna versione dematerializzata come il Roma Pass. Si è scelto, quindi, di analizzare l'evoluzione delle card come strumento a sé, tenendo ben ferma l'idea che coesistono, appunto, diverse versioni delle stesse in un medesimo momento temporale.

Una delle prime, se non la prima, soluzione che è stata implementata per erogare i servizi previsti dalle tourist card è stata sicuramente quella interamente cartacea. In un momento in cui l'integrazione tra i service provider e i soggetti gestori delle card non era particolarmente elevata, l'unica soluzione possibile era quella di creare una sorta di pacchetto nel quale erano contenuti fisicamente i biglietti di accesso alle strutture e, ove presente queste opzioni, i ticket del trasporto pubblico locale e i coupon per gli sconti presso esercizi commerciali, negozi e altre strutture convenzionate. Questi kit spesso contenevano anche dei libretti informativi con tutte le strutture facenti parte del network e una mappa della destinazione.

La gestione integrata di tutti i service provider che fanno parte del circuito di un city pass è molto complessa e richiede una tecnologia avanzata, in grado di gestire il flusso di dati e di farlo con delle tempistiche estremamente rapide. Questo è ora possibile grazie all'avanzata di Internet, ma negli anni in cui sono state avviate le prime esperienze di guest card, realizzare qualcosa di questo tipo risultava difficile, se non impossibile. L'erogazione di un pacchetto di biglietti in formato cartaceo era una soluzione alla portata di tutti.

Si porta come esempio una delle prime versioni di VENICEcard: il pass si presentava come un blocchetto di biglietti a strappo, all'interno del quale vi erano sia i ticket di ingresso delle varie strutture che i coupon per gli sconti. Non avendo un sistema integrato tra VENICEcard e i service provider, non era possibile per i primi emettere biglietti in tempo reale, motivo per cui le strutture prevendevano un lotto di biglietti al soggetto emittente a cadenza temporale predefinita, il quale li inseriva nei vari kit da vendere ai clienti finali della tessera.

Questo tipo di sistema è, ovviamente, il meno tecnologicamente avanzato tra le opzioni che sono attualmente disponibili, in primis perché non prevede, appunto, nessuna integrazione o

comunicazione tra il sistema di gestione dell'emittente e quelli dei service provider e, in secondo luogo, non permette la raccolta di nessuna informazione sull'uso della card, se non quelle che vengono registrate al momento dell'acquisto della stessa o, in rari casi, registrate manualmente all'ingresso nelle strutture e in seguito comunicate ai gestori del pass. Questo secondo aspetto, soprattutto, risulta particolarmente limitante per i soggetti promotori perché elimina quello che ad oggi è considerato un grande beneficio dell'utilizzo di questo strumento, ovvero la possibilità di avere un database sugli utenti e le loro abitudini di consumo derivate dall'analisi dell'uso della tessera.

Un approccio simile a quello appena esposto è quello che prevede la smarcatura degli ingressi utilizzati del pass tramite l'obliterazione, la punzonatura o la timbratura della card. Anche in questo caso, il city pass si presenta sotto forma cartacea e non mostra nessun tipo di tecnologia che permetta la raccolta dei dati di utilizzo dell'utente.

Per "smarcatura del biglietto" si intende quel momento in cui il turista accede alla struttura e il pass o il biglietto da lui presentato viene controllato e validato, questo può avvenire direttamente ai tornelli di ingresso, ove presenti oppure tramite controllo del personale addetto. A seguito della validazione della tourist card, possono avvenire due cose: nel primo caso all'utente è concesso di entrare senza ulteriori step, nel secondo la card viene "convertita" in un ticket di ingresso per la struttura di riferimento tramite l'emissione di un biglietto a importo zero. Questa conversione permette al museo e/o alle varie strutture di segnalare un ingresso effettivo avvenuto tramite la tourist card nel proprio sistema di gestione.

Si porta come esempio di questo tipo di approccio la Assisi card: configurata come una discount card, prevede ingressi scontati nei principali musei della città, nonché altre agevolazioni per parcheggi, ristoranti, shopping, escursioni e molto altro ancora. La card non è acquistabile online e presenta un sistema di validazione tramite timbratura (Angeloni, 2016b).

Come riportato in precedenza, il fatto di poter raccogliere informazioni sull'utenza tramite l'utilizzo che essa fa delle card risulta essere uno dei principali valori aggiunti di questo strumento: una delle prime tecnologie che ha permesso di rispondere a questa esigenza è stata quella dei codici a barre.

I codici a barre cominciano a diventare una tecnologia diffusa e affermata durante gli anni Ottanta, assieme al progresso nell'ambito informatico e ingegneristico che ha permesso di ottenere in modo più accessibile dei computer che fossero sufficientemente potenti e avessero la memoria necessaria a supportare questo sistema. L'etichetta dove è presente il codice a barre non ha nessun valore se considerata in modo a sé stante ha, infatti, bisogno di strumenti complementari rappresentati da un device per la scansione del codice, un decoder che permetta di leggerlo, un computer con un database e una stampante che abbia la risoluzione necessaria

per dare vita all'immagine del codice.

Un codice a barre è un'immagine monodimensionale composta da una serie di barre chiare e scure, la cui disposizione identifica di fatto l'unicità dell'oggetto su cui è apposta l'etichetta. I diversi codici, infatti, si differenziano gli uni dagli altri proprio per lo spazio presente tra le barre, spesso misurato nell'ordine dei millimetri o meno (Michael e Michael, 2009).

Lo schema che risulta dalla disposizione delle barre viene letto dallo scanner e attraverso l'utilizzo di un algoritmo viene decodificato, dando origine ad un numero identificativo che risulta unico per quel codice a barre.

La codificazione può avvenire secondo differenti standard: non esiste, quindi, una decodifica universale che dia origine a un identificativo composto degli stessi elementi (ad esempio tutti numerici) per ogni *barcode* preso in esame. I codici a barre possono quindi risultare in un identificativo completamente numerico, in uno alfabetico, in uno alfanumerico o esiste anche la possibilità di ottenere una decodifica alfanumerica unitamente a dei caratteri speciali.

Per quanto riguarda gli strumenti di lettura, essi scansionano il codice in questione convertendolo poi in un formato digitale che può essere letto da un software presente nel computer.

Esistono principalmente due tipi di scanner: quelli che necessitano dell'intervento umano per essere operati e quelli che non lo richiedono. Per quanto riguarda gli scanner del primo tipo, di solito si incontrano sotto forma di penna, bacchetta o più comunemente pistola laser. Quest'ultima in particolar modo è uno strumento con il quale il turista è tutt'oggi familiare, in quanto vi sono ancora diverse strutture che utilizzano questo sistema per smarcare i biglietti all'ingresso.

Il vantaggio che ha portato l'introduzione dei codici a barre è rappresentato dalla possibilità di identificare in maniera univoca una determinata tourist card e di poter così creare un database che ne raccolga i codici e, di conseguenza, che tipo di card è stata scansionata.

Questo tipo di tecnologia, pur rappresentando un passo avanti rispetto a quanto illustrato in precedenza, non permette ancora di conservare informazioni complesse sull'utilizzo della card da parte di chi l'ha acquistata, risultando, perciò, ancora carente sotto questo aspetto.

È necessario, inoltre, fare una seconda considerazione, ossia che una volta stampato su una tessera risulta impossibile modificare il codice a barre. Spesso, la soluzione più semplice risulta essere quella di ristampare un nuovo codice differente. Questo fatto porta anche ad una conseguente significativa difficoltà nell'aggiornare il database dove vengono raccolti i codici (Michael e Michael, 2009). Bisogna evidenziare poi che, per far sì che questo strumento funzioni senza creare difficoltà, è necessario ottenere una stampa di qualità del codice a barre, in quanto vi sono diverse problematiche che possono portare a un'impossibilità di lettura dello

stesso. Tra di esse si include: barre troppo lunghe o troppo corte, sfondo trasparente o lucido, barre che si sovrappongono le une alle altre, possibilità che si danneggi o che sbiadisca nel tempo, etc. Infine, si fa notare che il *barcode* non è uno strumento sicuro, perché chiunque possieda uno scanner adatto può leggerlo e decodificarlo senza nessuna limitazione (Ibidem).

A esempio di questo approccio si porta l'Historic Scotland Explorer Pass. Questo tipo di prodotto si configura come un biglietto unico che consente l'accesso a numerosi siti di interesse storico in tutto il paese per un periodo di sette o quattordici giorni. Il pass presenta un codice a barre che nel momento in cui viene scansionato dal lettore permette l'identificazione della card. I dati vengono raccolti dalle postazioni PC che sono presenti agli ingressi delle varie strutture e vanno a confluire in un database realizzato in MS-Access (De Benedetti e Iannone, 2004).

Guardando ad una tecnologia che ha permesso di fare un altro passo avanti rispetto al codice a barre, si introduce la card con banda magnetica.

La tecnologia della banda magnetica è stata introdotta nei tardi anni Sessanta, ma non si è diffusa in modo ampio almeno fino a un decennio più tardi. Essa permette di portare un numero di informazioni maggiore rispetto al codice a barre, ma non si è comunque a un livello tale da permettere la conservazione delle abitudini di consumo dell'utente.

Lo scopo iniziale per cui le tessere con banda magnetica furono introdotte è triplice: si voleva poter conservare dei dati che fossero leggibili a macchina, minimizzare l'uso della carta e delle ricevute nelle transazioni finanziarie e aprire la strada all'automazione (Dhar, 2003).

Le card a banda magnetica hanno come materiale di base la carta, la plastica o in alternativa il PVC. Sulla tessera viene poi applicata una striscia magnetica, simile anche a quelle delle audiocassette e, successivamente, vi viene fissata sopra una patina laminata di protezione (Michael e Michael, 2009).

La striscia magnetica presente su questo tipo di tessere non è un elemento unitario, bensì può essere composta da diverse tracce, fino a un massimo di tre, ciascuna con una propria capacità di ritenere informazioni e con caratteristiche distinte (si veda Figura 2). In generale, però, una striscia magnetica risulta essere piuttosto limitata in quanto ad abilità di portare informazioni, perché presenta una capacità di archiviazione di appena mille bit.

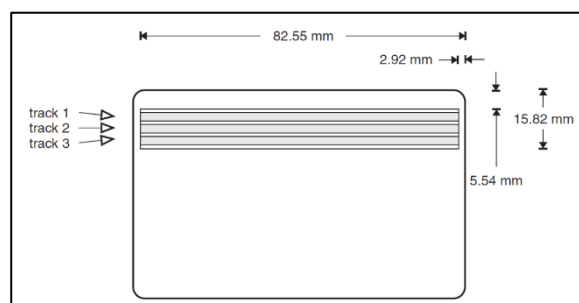


Figura 2: Rappresentazione del posizionamento della banda magnetica e delle tracce sulla card.

Fonte: Rankl e Effing, 2010, p. 17

Il metodo di codifica, le proprietà della striscia magnetica, nonché la posizione delle tracce sono tutti specificati all'interno delle parti 2, 6, 7 e 8 dello standard ISO/IEC 7811, dove la prima sigla indica la International Standards Organization e la seconda la International Electronic Commission. Si segnala, infatti, che le

carte a banda magnetica sono solo uno tra gli strumenti della famiglia delle “*identification cards*” che utilizzano il formato ID-1 definito nello standard ISO/IEC 7810 denominato “*Identification Cards – Physical Characteristics*” (Rankl e Effing, 2010).

La banda magnetica, come specificato sopra, può essere composta da un massimo di tre tracce. La prima è una traccia programmata solo per la lettura e può contenere un massimo di 79 caratteri composti sia da cifre che da lettere. È stata sviluppata per la prima volta dallo IATA (International Air Transport Association) al fine di ovviare alla problematica dell’accesso a un database, com’è necessario nel caso di una prenotazione di un volo.

La seconda traccia contiene un massimo di 40 caratteri ed è programmata per la sola lettura. In questo caso, non vi è la possibilità di avere caratteri diversi dai numeri.

La terza traccia, infine, è l’unica che permette non solo la lettura delle informazioni presenti, ma anche la scrittura. Ha una capacità di 107 caratteri e, come per la seconda traccia, vi è la possibilità di inserire solo caratteri numerici. Questa traccia viene ad esempio utilizzata in applicazioni in cui è necessario che i dati vengano aggiornati ad ogni transazione, quanto presente in precedenza, infatti, viene cancellato e riscritto ad ogni nuova transazione (Michael e Michael, 2009).

Si riporta nelle figure sottostanti uno schema generale della configurazione delle tracce presenti in una banda magnetica e un esempio di configurazione di una carta di credito.

Track Number	Description
Track 1 (read only)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 210 bits/inch; 79 characters (alpha/numeric) ▪ Used mainly by airline developers (IATA) ▪ First field for account number (up to 19 digits) ▪ Second field for name (up to 26 alphanumerics)
Track 2 (read only)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 75 bits/inch; 40 digits (numeric only) ▪ Developed by American Bankers Association on-line ▪ First field for account number (up to 19 digits)
Track 3 (read/write)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 210 bits/inch; 107 digits (numeric only) ▪ Higher density achieved by later technology ▪ Rewritten each use. Suitable for off-line ▪ Uses PIN verification value (encoded)

Figura 3: Descrizione delle caratteristiche delle tre tracce disponibili su una banda magnetica.

Fonte: Michael e Michael, 2009, p. 118.

Track	Position	Data
1	2–17	credit card number
1	19–44	surname of the cardholder
1	46–47	expiry year
1	48–49	expiry month
2	1–16	credit card number
2	18–19	expiry year
2	20–21	expiry month

Figura 4: Esempio di codificazione e disposizione delle informazioni all’interno della banda magnetica di una carta di credito.

Fonte: Rankl e Effing, 2010, p. 18

Le tessere a banda magnetica vengono lette tramite l’inserimento in appositi lettori che sono in grado di decodificare le informazioni delle tracce. Una delle proprietà più importante di questo tipo di card è la forza del campo magnetico: essa determina quanto sicura e affidabile è la card. In base a questa caratteristica è possibile dividere le tessere in due categorie, quelle ad alta coercitività magnetica e quelle a bassa coercitività magnetica. Il primo gruppo di card dovrebbe essere in grado di sopportare fino a dieci volte tanto la forza del campo magnetico rispetto al secondo gruppo. Il vantaggio che deriva da questa caratteristica si manifesta essenzialmente in un prodotto più sicuro, che non viene danneggiato dal calore o dall’esposizione ai raggi solari

e, inoltre, le informazioni presenti sulla tessera non possono essere accidentalmente cancellate se esposte ad altri magneti nelle vicinanze (Michael e Michael, 2009; Rankl e Effing, 2010).

Uno dei principali svantaggi delle tessere con banda magnetica, infatti, risulta essere la semplicità con la quale è possibile alterare o riscrivere i dati presenti nelle tracce, anche solo con un dispositivo di lettura/scrittura non particolarmente sofisticato o costoso. A causa di questa debolezza, Svigals (si veda Michael e Michael, 2009) afferma che i dati presenti sulla striscia magnetica possono essere abbastanza facilmente cancellati, riscritti, modificati, falsificati o clonati.

Questo aspetto va tenuto in particolare considerazione nel momento in cui si sceglie un supporto di questo tipo per un city pass, in quanto le informazioni presenti su di esso potrebbero venire manipolate. Ad esempio, è possibile che una card contenente un determinato credito venga utilizzata, dopo l'utilizzo cancellata e i dati riscritti in modo che risultino identici al momento dell'acquisto. In questo modo, la tessera diventa utilizzabile un numero imprecisato di volte in quanto il credito risulta identico a quello caricato al momento del rilascio.

La tecnologia a banda magnetica è stata impiegata già negli anni Settanta nell'ambito della bigliettazione del trasporto pubblico. Come riportato in Michael e Michael (2009), nel 1972 si ebbe l'introduzione di questo tipo di ticket nell'area della Baia di San Francisco con la creazione del BART (Bay Area Rapid Transit). Il valore del biglietto veniva registrato nella striscia magnetica e quando l'utente validava il titolo di viaggio, il tornello presente sul mezzo "scriveva" nella traccia il luogo e l'orario. All'uscita dai tornelli il sistema era in grado di sottrarre il prezzo della tratta in base alla lunghezza della stessa e, in alcuni casi, in base all'orario del giorno.

Come fattispecie per questo tipo di soluzione si porta la Milano Card. La tessera in questione è la prima card turistica dei servizi della città di Milano. È presente in diversi tagli di durata temporale e permette l'accesso, gratuito in alcuni casi e scontato in altri, presso i principali musei della destinazione e non solo. È presente, infatti, anche tutta un'offerta di sconti presso i numerosi partner convenzionati. Il pass presenta anche l'opzione per l'utilizzo dei mezzi di trasporto. Il prodotto è acquistabile online e si presenta su supporto di tipo plastificato (Angeloni, 2016b).

Quanto esposto fino a questo momento rappresenta soluzioni che, pur non costituendo il massimo avanzamento a livello di tecnologia attualmente disponibile sul mercato, sono comunque adottate da alcune DMO e soggetti promotori. Sono approcci che permettono in misura diversa di comunicare e di raccogliere dati, ma che sono ben lungi dal fornire informazioni complesse e in numero elevato.

Se si pensa a soluzioni che, invece, risultano più avanzate, i termini smart card sono sicuramente

tra i primi a venire alla mente. In realtà, la storia delle cosiddette “carte intelligenti” è molto meno recente di quello che si potrebbe pensare, perché le prime soluzioni brevettate risalgono al 1968. In quell’anno, gli inventori tedeschi Jürgen Dethloff e Helmut Grötrupp brevettarono una soluzione per incorporare un microchip in una tessera identificativa. Nel 1970, l’accademico giapponese Kunitaka Arimura brevettò una soluzione simile. Il vero punto di svolta si ebbe, però, nel 1974, quando l’inventore francese Roland Moreno registrò il suo brevetto per una smart card in Francia (Dhar, 2003).

Una smart card viene definita come: “una card di plastica, solitamente simile per dimensioni e forma a una carta di credito, contenente un microprocessore e una memoria (che permettono alla tessera di archiviare e processare dati) e conforme allo standard ISO 7816” (Ibidem, traduzione propria).

Le smart card sono state utilizzate in moltissimi campi, quelli che si prestano maggiormente al loro impiego sono: i pagamenti, la telefonia, il sistema sanitario, l’autenticazione personale, l’archiviazione delle informazioni personali e il trasporto pubblico.

Rispetto alle card a banda magnetica presentano diversi vantaggi: innanzitutto la loro capacità di archiviazione è di gran lunga superiore, con incrementi che si manifestano ad ogni nuova generazione di microprocessori introdotti sul mercato e sono molto più sicure, permettendo di proteggere i dati al loro interno da accessi non autorizzati. Sono, infine, molto più affidabili e hanno una vita utile più lunga rispetto alla banda magnetica, soprattutto se si prende in considerazione le versioni che non richiedono l’inserimento in uno strumento per la lettura.

Non vi è un consenso generale su come classificare le smart card, causato verosimilmente dal proliferare di funzioni disponibili e dalle variazioni di prezzo che intercorrono tra una variante e l’altra (Michael e Michael, 2009). Al fine di garantire un’esposizione chiara si terranno in considerazione le distinzioni basate sui componenti della card (memory card versus

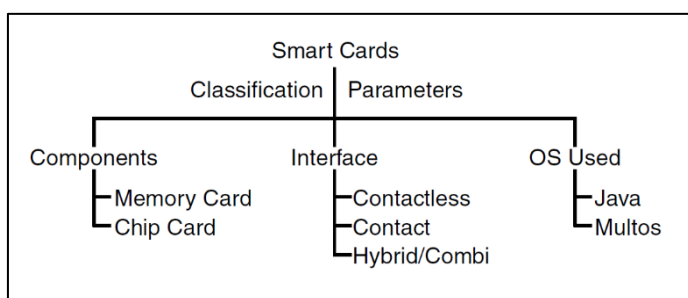


Figura 5: Parametri di utilizzati per classificare le smart card.
Fonte: Dhar, 2003

microprocessore), sull’interfaccia (con contatto, contactless e combinata) e sui sistemi operativi utilizzati.

Per quanto riguarda il primo aspetto, le tessere senza microprocessore, quindi le memory card, risultano essere le più semplici e meno costose. Possono

essere paragonate a dei, ovviamente molto meno potenti, dischi di memoria per il PC. Utilizzano una memoria non volatile come la EEPROM (Electrically Erasable Programmable Read-Only Memory) o la tecnologia Flash. Inizialmente si aveva una capacità dai due agli otto kB, ma negli anni la capacità è aumentata in modo esponenziale. Un esempio di questa applicazione

possono essere le SIM card dei telefoni cellulari che, per supportare l'accesso a internet con tecnologia prima 3G e successivamente 4G, necessitano di una quantità di memoria molto maggiore rispetto a quella che era disponibile alla prima introduzione dei chip di memoria. I dati presenti nella EEPROM possono essere protetti da codice PIN e di solito variano nel tempo. Una delle prime applicazioni risale alle schede telefoniche prepagate da utilizzare nei telefoni pubblici, dove nella memoria si registravano i minuti rimanenti ancora disponibili e venivano, ovviamente, scalati dopo ogni utilizzo.

Vi è, inoltre, anche una memoria di sola lettura, ossia la ROM, che può contenere il numero della carta, il nome del proprietario, etc.

Il secondo tipo di smart card sono quelle con microprocessore. Il cuore del microchip è la CPU, ovvero la Central Processing Unit. Quest'ultima può funzionare su un sistema a 8 bit o 32 bit ed è responsabile della realizzazione di diversi compiti, tra i quali archiviare, processare e proteggere le informazioni.

La CPU è circondata da quattro blocchi principali (si veda Dhar, 2003), ossia:

- ROM, Read Only Memory. Come suggerisce il nome, questa memoria, essendo di sola lettura, una volta scritta non può più essere alterata. È la parte del microchip che contiene il sistema operativo della card e, solitamente, viene programmato nella fase di produzione della stessa.
- EEPROM. È uno spazio extra per la memorizzazione di programmi: può contenere le applicazioni e i loro dati, nonché elementi specifici della card come i dati dell'utente o le credenziali dell'emittente. Non è una memoria permanente e viene spesso cancellata e riscritta.
- RAM, Random Access Memory. A differenza del blocco precedente, è una memoria volatile e rappresenta la memoria di lavoro del processore. Serve, infatti, a eseguire le funzioni desiderate. Viene cancellata ogni qualvolta viene tolta energia alla tessera. La capacità tipica di questa memoria è in genere molto piccola (256 bytes).
- I/O, la porta input-output. Permette la trasmissione dei dati bit dopo bit.

Guardando ora al secondo parametro, è possibile dividere le smart card in base al modo di comunicazione con gli strumenti di lettura. Si possono individuare tre possibilità: carte basate su tecnologia a contatto, carte contactless e carte combinate.

Le card a contatto ricevono energia attraverso l'inserimento all'interno del device di lettura che va a toccare i contatti della tessera. Sono presenti dai sei agli otto contatti su una card e lo scambio può avvenire trascinando la tessera sul lettore o inserendovela all'interno. L'esecuzione di questo tipo di operazioni porta a delle limitazioni, in quanto con l'uso prolungato i contatti si possono consumare o la poca dimestichezza con lo strumento può

portare a inserimenti scorretti e a un trattamento poco attento che danneggiano la card.

Le carte contactless, al contrario, non presentano questo tipo di limitazione, perché non c'è bisogno di inserirle in un lettore. Il chip viene integrato in un modulo che è attaccato a un'antenna a filo metallico montata in un rivestimento in plastica. Il tutto viene poi protetto da un profilo tutto attorno o laminato con strati di plastica che può essere in PVC o in policarbonato. Sono card che hanno mediamente un costo più elevato, ma hanno un'affidabilità maggiore, nonché una vita utile più estesa rispetto alle controparti a contatto.

La terza opzione, infine, è rappresentata dalle card combinate, dette anche a doppia interfaccia. Queste possono avere principalmente due configurazioni: un modulo basato sulla tecnologia a contatto, ma avente anche le connessioni interne per un'antenna che lavora in radio frequenza oppure avere un prodotto del tutto ibrido, con entrambi i tipi di tecnologia incorporati nella carta (Shire, 2017).

È possibile, infine, differenziare le smart card in base al sistema operativo che utilizzano. Il sistema operativo è responsabile della movimentazione ed elaborazione dei file, della gestione della memoria e dei protocolli di trasmissione dati. I principali sistemi operativi sono: MultOS, JavaCard, Cyberflex, StarCOS, MFC (Dahr, 2003).

Le smart card comunicano principalmente con due tipi di dispositivi: i lettori e i terminal. I lettori sono delle unità che si interfacciano con un PC per la maggior parte delle operazioni di elaborazione dei dati, mentre i terminal sono unità in grado di effettuare autonomamente le operazioni di elaborazione. I lettori fungono da collegamento tra la smart card e l'*host*, che può essere un PC o un dispositivo autonomo. Alla card viene data energia attraverso il contatto o, nel caso delle tessere contactless, tramite la corrente che passa tra il dispositivo di lettura e l'antenna e, così facendo, viene avviato il processo di inizializzazione della card. Questo è un protocollo che tutte le card devono eseguire e che tutti i dispositivi di lettura supportano, potrebbero, però, non supportare le applicazioni contenute in tutte le card (Ferreira, 2003). I dispositivi di lettura sono in grado non solo di leggere informazioni presenti sulla smart card, ma anche di scriverne.

Le tessere possono avere diverse funzioni e diverse applicazioni ed è necessario non confondere le due cose. Una smart card con diverse funzioni potrebbe essere, ad esempio, una tessera che permette non solo di prendere in prestito libri da una biblioteca, ma anche di immagazzinare credito per utilizzare le fotocopiatrici, nonché di fungere da documento identificativo della persona che la utilizza. Un prodotto con più applicazioni, invece, è una tessera dove sono stati inseriti più programmi nella sua memoria. Le applicazioni installate possono o meno condividere i dati le une con le altre, ma spesso, essendo di proprietà di diversi soggetti, è necessario che sia il proprietario della tessera a scegliere quale utilizzare per la funzione che sta

e eseguendo.

In base ai loro componenti e alla loro interfaccia, le smart card possono essere adatte per un utilizzo piuttosto che per un altro.

Per gli operatori promotori di city pass risulta particolarmente interessante anche la loro applicazione nel settore del trasporto pubblico locale, in quanto vi sono diverse tourist card che prevedono questa opzione nella loro offerta. Com'è facile intuire, le soluzioni che prevedono l'utilizzo di carte con tecnologia a contatto sono assolutamente trascurabili, in quanto poco funzionali a causa del rischio di danneggiamento della card o dei lettori in caso di utilizzo poco attento. Sono, invece, estremamente diffusi gli esempi di smart card contactless sia di tipo di



Figura 6: Oyster card e lettori compatibili con essa.

Fonte: sito web "The London Pass".

URL: <https://www.londonpass.it/london-transport/>.

Consultato il giorno 23 gennaio 2020.

sola memoria che con processore. Un esempio è la Oyster card di Londra: originariamente basata su un chip di memoria contactless da 1 kilobyte, la tessera permette l'accesso a bus, metropolitana, tram, DLR, London Overground, la maggior parte della TfL Rail, Emirates Air Line e i servizi River Bus di Thames Clippers. È possibile utilizzarla anche per viaggiare sulla rete ferroviaria nazionale a Londra e fuori Londra. La card permette di caricare una determinata somma di denaro sul supporto, con possibilità di ricarica automatica della tessera se si registra un account e lo si collega a un metodo di pagamento. È necessario passare la tessera sui lettori nel momento dell'ingresso e dell'uscita, permettendo così il calcolo del prezzo della tratta da scalare dal credito (Transport for London, s.d.). La Oyster card, amministrata da Transport for London, ha un circuito di gestione autonomo rispetto al London Pass, che viene gestito dalla società privata The Leisure Pass Group, impedendo di fatto un'integrazione tra i due sistemi. L'acquisto del London Pass non prevede, infatti, l'utilizzo dei mezzi di trasporto, che viene garantito tramite l'abbinamento di una card per i trasporti di durata analoga. La Oyster card essendo ricaricabile e formalmente senza scadenza viene emessa in formato plastificato, del tutto simile a una carta di credito. Nell'ambito del trasporto pubblico locale, però, i biglietti con chip di memoria compaiono anche nella versione usa e getta. La soluzione cosiddetta "chip-on-paper" (Angeloni, 2016b) è utilizzata, ad esempio, in Francia, ma anche nella città di Venezia. Per quest'ultima è stato possibile il passaggio ai biglietti con questa tecnologia grazie all'introduzione del nuovo sistema di bigliettazione Imob. I city pass Venezia Unica prevedono una combinazione di ticket museali in combinazione a biglietti del trasporto pubblico locale in versione da tre o sette giorni che vengono attivati al primo passaggio sui dispositivi di validazione presenti nei mezzi.

Come esempio dell'utilizzo di smart card per i city pass, si porta la FirenzeCard. Questo pass permette l'accesso alle principali strutture museali della città e dell'area metropolitana e ha una durata di 72 ore. È disponibile, in abbinamento alla prima, la FirenzeCard Plus che garantisce l'accesso al trasporto pubblico (per una durata corrispondente alla FirenzeCard) e a sconti e vantaggi presso i partner commerciali del circuito. Le tessere risultano essere due prodotti distinti: la prima di accesso alle sole attrazioni e la seconda utilizzabile, riportando a penna il numero identificativo della FirenzeCard, utilizzabile sui mezzi del trasporto pubblico.

Si prende, infine, in considerazione un ultimo formato per i city pass che è quello su applicazione per smartphone o altra forma dematerializzata.

L'utilizzo degli smartphone nella vita quotidiana delle persone è diventato sempre più pervasivo e più la tecnologia avanza, più ci si aspetta di poter eseguire un numero sempre maggiore di attività con essi. Già da anni una buona parte della programmazione di un viaggio viene effettuata dal turista tramite l'utilizzo di sistemi di prenotazione online, spingendo anche gli operatori delle tourist card a cercare, chi in misura maggiore e chi minore, di accogliere questa esigenza. Anche in questo caso, la scelta di offrire una versione dematerializzata dei city pass dipende dalle strategie seguite dai soggetti emittenti, ma sembra essere una tendenza abbastanza diffusa.

Esistono diversi modi per mettere in atto un approccio di dematerializzazione del city pass che dipende sia dal grado di articolazione dei servizi che si vuole offrire, sia dalla tecnologia disponibile. Attualmente sono possibili tre principali opzioni per il cosiddetto *eTicketing*, ovvero *electronic ticketing* (bigliettazione elettronica) e sono: l'utilizzo di SMS, l'OCR e l'NFC.

L'utilizzo degli *short messages* (SMS) come forma per l'acquisto di biglietti appartiene, in realtà, alle modalità del trasporto pubblico locale. È in questo ambito, infatti, che è stato sperimentato questo tipo di approccio, dove si prevede l'acquisto dei biglietti tramite l'invio di una richiesta via messaggio e il successivo addebito della tratta sul credito telefonico. Non risulta essere di particolare interesse per le destination card, in quanto questa soluzione consente solitamente l'acquisto di biglietti di corsa semplice e, quindi, non permette soluzioni di abbonamento per un intero giorno o per più giorni.

La seconda tecnologia presa in considerazione è quella OCR, sigla che indica la *Optical Character Recognition*. Questo approccio prevede la "conversione elettronica di immagini scansionate, come possono esserlo i codici a barre monodimensionali o i codici QR (ma anche documenti scansionati, file in formato PDF o immagini) in caratteri che siano leggibili a macchina" (Puhe et al., 2014, traduzione propria).

Come spiegato precedentemente, i codici a barre sono delle rappresentazioni visuali che

contengono al loro interno dei caratteri (numerici, alfanumerici, un insieme di entrambi, etc.) che sono leggibili attraverso strumenti appositi. Si ricorda che essi possono essere letti solo orizzontalmente e contengono, di conseguenza, un numero piuttosto limitato di caratteri.

Una versione più evoluta è rappresentata dai codici a barre bidimensionali che prendono il nome di QR-code, ossia *Quick Response-code*. È possibile leggerli tramite un device che contenga un software adeguato al compito in questione.

Così come per le smart card, anche in questo caso ci troviamo davanti a uno strumento molto meno recente di quello che si può pensare: sono stati introdotti nel 1994 nella filiale Denso Wave della società giapponese Denso controllata del gruppo Toyota Motors. Denso Wave si occupa della produzione di prodotti per l'identificazione automatica come, ad esempio, i lettori di codici a barre. Come le loro versioni monodimensionali, anche i codici QR sono delle rappresentazioni visive di caratteri che poi vengono utilizzati dai lettori per eseguire una determinata azione. Spesso vengono utilizzati proprio gli smartphone per leggere questo tipo di immagini, le quali possono contenere un URL che rimandi a un sito web in particolare, creare una vCard, ossia un biglietto da visita elettronico o anche avviare una telefonata, un messaggio o un'e-mail. Il vantaggio di questo strumento è che può contenere un numero decisamente più elevato di informazioni, in particolare vi è un limite di 7.089 caratteri numerici, 4.296



Figura 7: Rappresentazione di un codice QR.

Fonte Parabhoi et al., 2017, p. 239

alfanumerici, 2.953 caratteri espressi con sistema binario a 8 bit e 1.817 kanji/kana, caratteri dell'alfabeto giapponese (Parabhoi, et al., 2017).

Un vantaggio significativo dell'utilizzo di questi codici, oltre alla maggior capacità di ritenere informazioni, è anche la facilità di creazione e di lettura: sono, infatti, disponibili numerosi software, anche per smartphone, completamente gratuiti in grado di creare QR-code e di leggerli con semplicità, senza la necessità di parti hardware particolari.

I codici QR contengono informazioni leggibili sia in direzione orizzontale che verticale e sono composti da cinque parti essenziali che ne permettono il funzionamento. Gli elementi sono visibili nella figura in alto e si elencano di seguito così come indicati in Parabhoi, Bhattacharjya e Dhar (2017).

- Motivo: si tratta dei tre grandi quadrati che si trovano agli angoli dell'immagine e che vengono utilizzati per identificare dimensione, posizione e angolo.
- Motivo di allineamento: sono più piccoli rispetto ai precedenti e vengono utilizzati per correggere le distorsioni del codice nel caso in cui esso venga applicato in una superficie curva o comunque non regolare.

- Motivo di sincronizzazione: è costituito di moduli neri e bianchi. Viene utilizzato per determinare la coordinata centrale di ogni cella all'interno del codice.
- "Zona silenziosa": è lo spazio a margine dell'immagine che fa comunque parte del codice ed è utilizzato per riconoscerlo.
- Area dei dati: questo elemento contiene una funzionalità di autocorrezione degli errori. Conserva i dati convertendoli in cifre binarie 0-1. Consiste in una matrice di file e colonne.

Per via della loro facilità d'uso, come indicato sopra basta inquadrarli con la fotocamera di uno smartphone, vengono frequentemente utilizzati anche nel marketing.

Si prende in considerazione, infine, la tecnologia NFC, sigla che indica la *Near Field Communication*. Questa viene ritenuta come un'evoluzione della tecnologia RFID, in quanto anch'essa permette la comunicazione tra due dispositivi dotati di sistemi compatibili. È una tecnologia che necessita di una vicinanza tra i due dispositivi comunicanti, garantendo, quindi, una certa sicurezza contro le erronee attivazioni. Il chip che permette il suo utilizzo può essere installato nella parte hardware di uno smartphone, ma anche nella SIM card, scollegando così, di fatto, la tecnologia da un supporto in particolare.

Secondo quanto riportato da Puhe et al. (2014), la bigliettazione elettronica sarebbe uno tra gli ambiti più appetibili per l'utilizzo dell'NFC, in quanto questa tecnologia è del tutto compatibile con i lettori di smart card contactless già presenti, perché in grado di imitare sia un lettore RFID che un tag.

L'NFC è un sistema discusso già da molti anni nel settore turistico, dove vi era una generale convinzione che avrebbe avuto un impatto davvero significativo. Attualmente, però, non vi sono ancora casi di applicazione massiva della tecnologia in questione e non risulta essere in prima linea tra i metodi scelti per l'implementazione della bigliettazione elettronica.

Avendo mostrato una panoramica di quelle che sono le soluzioni attualmente disponibili agli operatori per l'offerta di city pass in formato dematerializzato, vale la pena evidenziare l'approccio che è possibile scegliere per la realizzazione di questa scelta.

È possibile fornire, al momento dell'acquisto della card, una versione via e-mail del ticket contenente il *barcode* o il codice QR per la tessera. In alternativa, se si vuole adottare un approccio maggiormente informativo è possibile offrire un'app per smartphone che possa contenere non solo il pass in forma dematerializzata, ma anche informazioni aggiuntive sulle sue funzionalità e sulle attrazioni incluse.

Il pass Venezia Unica, ad esempio, adotta una soluzione mista: i biglietti di ingresso per i musei vengono forniti tramite voucher inviato via e-mail alla conclusione dell'acquisto, mentre la card dei trasporti è disponibile, sotto forma di codice QR, nell'app apposita della mobilità veneziana.

Quest'ultima permette di ottenere tutte le informazioni necessarie su come spostarsi a Venezia e propone anche un'opzione per pianificare i propri spostamenti.

Altri pass, come ad esempio The New York Pass, offrono un'app dedicata che riporta il logo presente sul sito ed è quindi facilmente riconoscibile dal turista. Tramite essa è possibile non solo ottenere il proprio pass in formato codice QR, ma anche avere informazioni sulle attrazioni incluse, suggerimenti sulle attività da fare e una mappa interattiva che permette di localizzare le attrazioni che si trovano vicine alla propria posizione.

Con questi esempi si conclude la sezione dedicata ai supporti fisici e dematerializzati attualmente disponibili per le tourist card.

Nel paragrafo seguente si andrà a ritroso nella catena del valore e si parlerà dei sistemi di clearing che regolano i rapporti tra service provider e soggetti emittenti.

1.3 I sistemi di clearing: come viene ripartito il valore

Una parte estremamente importante di quello che è l'ecosistema di un city pass è il network di service provider e la relazione che intercorre tra di essi e il soggetto che emette la card.

Questo tipo di connessione va a incidere su diversi aspetti della configurazione del pass: in primis sull'offerta che verrà proposta e in secondo luogo sul prezzo finale al quale verrà venduto al turista.

Il primo aspetto è facilmente intuibile, in quanto i servizi presentati con la card dipenderanno in modo diretto dall'ampiezza del network che il soggetto promotore sarà riuscito a formare. Al fine di proporre un pacchetto di successo, è necessario che vi siano al suo interno un numero consistente di quelle che vengono considerate le "top attraction" di una destinazione: saranno, infatti, queste a destare l'interesse dei turisti e, di conseguenza, a rendere il pass attrattivo agli occhi del pubblico. Una volta assolto questo primo step è necessario che la card rientri in quella che è la disponibilità a pagare degli utenti, ma non solo: il prodotto deve anche generare un qualche tipo di profitto per il soggetto promotore, altrimenti si avrebbe un sistema non sostenibile nel lungo periodo.

La *willingness to pay* o, appunto, disponibilità a pagare di un soggetto si definisce come "l'importo massimo che un individuo è disposto a pagare per ricevere un miglioramento o per evitare una perdita nel suo livello di benessere" (Notaro, 2011). Questa dipende da numerosi fattori diversi che possono andare dalla personale condizione economica della persona, alle aspettative che questa si è creata sul costo della vita nella destinazione che ha scelto come meta fino alla motivazione del viaggio che ha intrapreso (business, vacanza, etc.) e a molti altri aspetti.

Non meno complesso risulta essere il modo in cui viene finanziata la card e come vengono generati e distribuiti i guadagni che ne derivano: è anche da questi elementi che si deduce quello che diventerà poi il prezzo finale di un city pass.

Ipotizzare la costruzione di un modello generalizzato che permetta di identificare la disponibilità a pagare di un turista non rientra tra gli obiettivi proposti per il lavoro in questa sede. È possibile, invece, identificare degli schemi di distribuzione del valore all'interno del network di un pass che risultino quanto meno ragionevoli.

Per quanto riguarda il finanziamento delle destination card, il tema è stato discusso in letteratura senza trovare un indirizzo comune a riguardo. Si pone, infatti, la questione sullo scontro tra coloro che sostengono che sia corretto che questo tipo di prodotto venga finanziato tramite l'utilizzo di fondi pubblici e chi, al contrario, sostiene che non sarebbe appropriato un intervento pubblico.

Nel caso in cui il pass venga gestito da una DMO con ricadute, quindi, che vanno a incidere su

tutto il territorio, è necessario che venga esplicitato in maniera chiara e trasparente in che modo verrà finanziato il progetto.

Bochert (si veda Fluri, 2018) fa notare come l'intervento pubblico nel finanziamento di questo tipo di prodotto andrebbe, di fatto, a compromettere in maniera considerevole il mercato. Le aziende private risulterebbero praticamente impossibilitate a coprire i costi necessari per la gestione e, allo stesso tempo, offrire un prezzo competitivo in rapporto a quello proposto dalla DMO. Verrebbe loro preclusa, di fatto, l'opportunità di offrire una valida alternativa a quella proposta dal soggetto pubblico.

È, comunque, importante ricordare che le tourist card hanno in genere un effetto positivo per la destinazione, portando, come evidenziato nei paragrafi precedenti, diversi benefici, tra i quali la possibilità di promuovere quelle attrazioni che spesso vengono ignorate perché messe in ombra dalle "top attraction", ma che hanno un grande valore storico, artistico, culturale, paesaggistico e via discorrendo.

Andando oltre a quella che è la discussione sulla correttezza o meno di un finanziamento tramite fondi pubblici, è necessario prendere in considerazione come vengono distribuiti i guadagni derivanti dalle vendite del pass tra tutti i partecipanti al network.

Si segnala che vi sono dei casi in cui le tourist card vengono distribuite gratuitamente ai turisti nel momento dell'arrivo nelle strutture ricettive, ma rappresentano una realtà estremamente marginale che, di conseguenza, non verrà presa in considerazione in questa sede.

Nonostante in letteratura sia stata discussa in maniera più o meno ampia la questione del finanziamento pubblico delle card, non si è, invece, ritrovata una riflessione significativa sulla distribuzione del valore derivante dalla loro vendita.

Vi è una parte del mondo accademico che si è spesa nell'analizzare e proporre delle soluzioni alla divisione dei guadagni nel sistema dei pass museali o in schemi analoghi. A questo proposito, però, è necessario segnalare che i casi presi in considerazione non prevedevano un soggetto terzo come gestore ed emittente del pass, quindi la distribuzione dei guadagni si ripartiva essenzialmente tra le sole strutture facenti parte del circuito, senza che vi fossero altre figure intermedie. Questo tipo di impostazione, quindi, rende inapplicabili le soluzioni proposte dalla letteratura alla quasi totalità dei city pass, in quanto si tratta di prodotti dove tra i fornitori di servizi e gli utenti finali compare un terzo elemento rappresentato, appunto, dai soggetti che gestiscono e vendono il prodotto.

Queste soluzioni, ad ogni modo, risultano essere rilevanti in alcuni contesti, come può esserlo quello della Leisure Card Tirol (si veda Schnitzer et al., 2018). Questa destination card ha una durata annuale e comprende l'accesso a un vasto numero di strutture, dagli impianti sciistici alle piscine, fino a comprendere i musei e le piste di pattinaggio sul ghiaccio. La gestione di

questo pass è affidata in via rappresentativa a uno dei service provider, il quale organizza degli incontri a cadenza regolare dove vengono discussi i prezzi e la distribuzione di quanto ricavato con le vendite. Essendo questo lo schema che si profila per la card, i guadagni vengono distribuiti ai i service provider di maggior peso nel circuito in base agli accessi effettuati, mentre alle strutture minori tramite un importo forfettario annuale. Quanto ricavato dalle vendite del pass, quindi, viene interamente distribuito ai partecipanti del circuito.

Un'organizzazione di questo tipo, cambia evidentemente quelli che sono gli equilibri nel network ed è ragionevole ipotizzare che permetta anche di fissare un prezzo inferiore rispetto alle card che vengono gestite da un soggetto estraneo alla rete.

Il pass appena portato come esempio, infatti, viene commercializzato a un prezzo molto inferiore rispetto a prodotti analoghi nella regione (Ibidem).

Per quanto concerne, invece, le card proposte da un soggetto emittente estraneo alla rete dei service provider, quanto è presente nelle varie pubblicazioni accademiche è un accenno, nella quasi totalità dei casi non particolarmente approfondito, agli accordi che intercorrono tra fornitori e soggetto promotore di una specifica card presa in esame, senza fare rimando a un modello generale. Questa situazione è il risultato del fatto che le operazioni che avvengono a livello meno superficiale nella gestione di un city pass non sono rese di dominio pubblico, complicando, pertanto, il lavoro di creazione di un modello generale.

Per indicare questi rapporti di distribuzione dei guadagni tra i service provider, si prende in prestito una definizione che, in realtà, appartiene al mondo della finanza, ma che viene riadattata ad indicare questo processo, ossia sistema di clearing.

Nell'ambito originario, il clearing è indicato come: “accordo di compensazione dei debiti con i crediti fra le varie banche di un Paese, ovvero, anche accordo di compensazione dei debiti per le importazioni con i crediti per le esportazioni, pattuito fra due nazioni per evitare o ridurre al minimo i movimenti di valuta” (Treccani, 2012). Applicato alla materia in esame, è chiaro che il rimando è al concetto di compensazione dei servizi forniti dai vari soggetti al promotore del pass che, a sua volta, si occupa di definire un prezzo di vendita che sia profittevole per sé stesso. Come spiegato nei paragrafi precedenti, esistono diverse tipologie di tourist card con delle offerte più o meno ampie: alcune permettono l'accesso gratuito a tutti i servizi, altre consentono degli sconti sul prezzo intero o, in altre ancora, vi è una proposta combinata con una selezione di attività incluse e altre scontate.

Un numero molto consistente di pass si configura secondo l'ultimo modello, portando i soggetti emittenti a gestire principalmente due rapporti diversi: quello con i fornitori dei servizi inclusi e quello con coloro che permettono uno sconto sul prezzo intero ai possessori della card.

I service provider che rientrano nella seconda categoria, in genere, non ricevono una quota dei

guadagni della vendita delle card, ma accettano di venire ricompensati tramite la visibilità derivante dal far parte di questo tipo di circuito e di beneficiare delle strategie di promozione messe in atto dai soggetti promotori (Fluri, 2018). In questo caso, infatti, il cliente non ha comprato il servizio, ma deve comunque pagare un costo aggiuntivo per usufruire di tale attività, anche se minore rispetto a quello applicato a chi non possiede la card. Il soggetto gestore, in genere, non va quindi a remunerare questo tipo di rapporti.

Le relazioni che, invece, vanno regolate da appositi contratti sono quelle con i fornitori i cui servizi risulteranno inclusi nel prezzo che l'utente pagherà per ottenere la card. Anche in questo caso, non esiste un modello unico applicabile in ogni situazione, è necessario, infatti, guardare principalmente a due aspetti: il tipo di vendita che viene effettuata e l'ampiezza dei servizi offerti.

Per quanto riguarda il primo aspetto è bene distinguere tra le vendite in nome e per conto di terzi e quelle effettuate dal soggetto gestore come diretto responsabile del city pass.

Nel primo caso, il soggetto emittente della card vende il prodotto in nome e per conto dei service provider, ai quali spetta di diritto il prezzo intero concordato per i loro biglietti. Sul prezzo finale dell'insieme dei servizi, non vi è, per legge, nessuna quota attribuita al soggetto gestore, il quale non ha diritto a imporre un proprio ricarico sul prezzo finale.

È questo il caso, ad esempio, del Venezia Unica city pass: la società che ne gestisce la vendita online e in biglietteria agisce, di conseguenza, in nome e per conto dei fornitori. Nel sito web dedicato alla card viene, infatti, evidenziato che per quanto riguarda i termini e le condizioni di utilizzo dei servizi è necessario fare riferimento a quelle stabilite da ciascun ente che li offre all'interno del pass acquistato. Viene applicato lo stesso criterio anche per quanto riguarda la fatturazione: in caso di necessità di ricevuta sarà ogni fornitore a emetterla per il servizio di competenza e non il soggetto gestore.

Gli ultimi due aspetti da tenere presente prima di introdurre i modelli di clearing individuati sono l'ampiezza dell'offerta e la complessità del modello di gestione del pass.

Per quanto riguarda il primo ambito, è possibile fare una prima grande distinzione tra le card che offrono molti servizi, si considera ampia una proposta con più di dieci/quindici attrazioni incluse nel prezzo finale, senza contare eventuali opzioni per la mobilità pubblica locale e/o transfer aeroportuali e quelle che rimangono al di sotto di tale soglia.

Nel primo caso è ragionevole ritenere che non vi sia una remunerazione di tutti i fornitori del network, perché richiederebbe in primis uno sforzo organizzativo considerevole, in secondo luogo un potere contrattuale da parte del soggetto promotore eccezionalmente elevato che obbligasse i fornitori ad accettare una corresponsione percentualmente minima rispetto al prezzo del biglietto intero e, infine, l'imposizione di un prezzo finale particolarmente elevato

per far fronte ai costi sostenuti.

Nella seconda ipotesi, invece, è possibile immaginare un sistema più equo e maggiormente orientato al welfare della destinazione piuttosto che al mero obiettivo del profitto. Un sistema, quindi, che redistribuisca il valore tra tutti i service provider, consentito dal fatto di poggiare su una rete di dimensioni ridotte.

Spostando ora l'attenzione sulla complessità del sistema di gestione, è bene far presente che l'applicazione di un sistema di clearing piuttosto che di un altro dipende anche da un lato dalla capacità dei vari fornitori di servizi di fornire informazioni precise e affidabili sul numero di ingressi effettuati tramite l'utilizzo della card e, dal lato opposto, dall'abilità del soggetto gestore di fornire gli strumenti necessari allo scopo e di comunicare in modo corretto e veritiero il numero di pass venduti.

È verosimile, infatti, che in sistemi poco sviluppati, dove il prodotto venga fornito su supporti tecnologicamente non avanzati, non vi sia una modalità di validazione degli ingressi che permetta una remunerazione dei fornitori in base a questo criterio.

Si segnala, però, anche la possibilità di avere situazioni intermedie, dove il pass viene in effetti fornito su supporti che permettono la validazione degli ingressi e la raccolta di informazioni sul loro uso, ma l'orientamento alla creazione di un benessere generale del soggetto gestore, unito alle ridotte dimensioni del network di fornitori rende ridondante il sistema di validazione, in quanto i guadagni generati vengono distribuiti in ogni caso su tutta la rete. Questa situazione è ragionevole che si verifichi con più frequenza nel caso in cui il promotore sia una DMO, il cui obiettivo non è il mero profitto, ma rientra in un più ampio disegno di promozione della destinazione e della creazione di ricchezza al suo interno.

Stabiliti quelli che sono gli aspetti da tenere in considerazione nel momento in cui si vogliono analizzare i sistemi di clearing, si procede ora a esporre i tre modelli individuati.

È stato possibile delineare questi tre schemi tramite l'analisi e la raccolta dei dati sulle card di diverse destinazioni europee e internazionali nel lavoro di ricerca sul campo e, soprattutto, grazie ai feedback e alle indicazioni fornite dal Dott. Luca Stevanato, Responsabile dell'Ufficio di Digital Marketing di Ve.La S.p.A., società che si occupa della promozione e commercializzazione del Venezia Unica city pass.

I tre modelli individuati non vogliono fornire una chiave di lettura universale sulla questione, la quale rimane, comunque, di difficile inquadramento. Come ricordato sopra, gli accordi per la redistribuzione dei profitti sono perfezionati sotto forma di contratto tra i soggetti emittenti e ognuno dei differenti service provider e non sono, pertanto, di dominio pubblico. Ogni gestore, poi, è in grado di stabilire rapporti di collaborazione diversi in base a tutti i fattori già citati.

Il primo tipo di sistema di clearing individuato è quello che viene attuato secondo un modello

“vuoto per pieno”. In questo tipo di sistema vengono remunerati tutti i service provider i cui servizi risultano inclusi nel prezzo pagato dal cliente finale, indipendentemente dal fatto che il cliente abbia realmente visitato la struttura o meno. È ragionevole affermare, quindi, che è applicabile laddove il numero di ingressi inclusi non superi la decina/quindicina.

A questo punto è necessario prendere in considerazione due casi distinti, ovvero quello in cui il soggetto emittente sia anche l'effettivo proprietario del pass e lo venda in nome e conto proprio o il caso in cui la vendita venga effettuata dal soggetto in nome e per conto di terzi.

Nella prima ipotesi, la società proprietaria stipula degli accordi grazie ai quali è in grado di ottenere la vendita dei biglietti di ingresso alle strutture ad un prezzo inferiore rispetto a quello proposto al pubblico. Questa è una condizione indispensabile: risulterebbe altrimenti impossibile sostenere il sistema delle tourist card, perché dovrebbero essere vendute a un prezzo esattamente uguale alla somma dei singoli servizi, portando a un beneficio di mera praticità, più servizi in un unico strumento, per i turisti e a nessun vantaggio per i gestori.

Una volta trovato un accordo su questi aspetti, la società proprietaria del pass applica un proprio *mark up* o maggiorazione sul prezzo che era risultato dalla somma dei servizi dei fornitori. Tale maggiorazione rappresenterà il guadagno della società, dovrà, quindi, essere sufficiente a coprire i costi di gestione del pass e garantire, comunque, un profitto.

A intervalli regolari, solitamente di un mese, il gestore della card effettuerà un conguaglio con i fornitori, i quali riceveranno una quota pari al prezzo stabilito con il gestore del pass moltiplicato per il numero di card vendute.

Nella seconda ipotesi, nella quale il soggetto gestore non è il proprietario del pass, bensì lo commercializza in nome e per conto della rete di service provider la fattispecie cambia.

Non essendo la proprietaria del prodotto, la società che lo gestisce non è autorizzata a inserire un proprio ricarico sul prezzo finale proposto al turista, perciò va a richiedere una commissione o *fee* ai service provider in cambio del servizio di promozione e commercializzazione che viene effettuato.

L'emittente, quindi, al momento della redistribuzione dei guadagni renderà il prezzo pieno dell'ingresso concordato ai service provider e fatturerà, poi, a ognuno di essi la cifra convenuta per le commissioni.

Nella figura, viene illustrato un esempio di questo secondo scenario. Si ipotizza di avere un pass che permette l'accesso a quattro diverse attrazioni: A1, A2, A3, A4. Queste attrazioni sono gestite da quattro diversi service provider, rispettivamente: S1, S2, S3, S4. Il soggetto gestore verrà identificato come società ALFA. Si suppone un prezzo al pubblico dei biglietti di ingresso pari a €15 uguale per le quattro strutture.

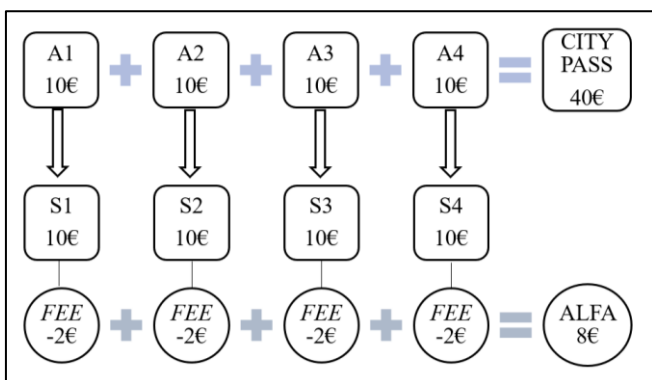


Figura 8: Esempio di sistema di clearing di tipo "vuoto per pieno" con soggetto emittente che vende in nome e per conto dei service provider. Fonte: elaborazione propria

ALFA stipulerà in primo luogo un contratto con ognuna delle strutture dove esse si impegnano ad offrire alla società un prezzo pari a €10 per l'inserimento nella card: il prezzo finale offerto al cliente risulta essere, perciò, di €40.

ALFA si accorda con i fornitori per la fatturazione a ciascuno di commissioni pari a €2 sul prezzo pattuito del biglietto

per ogni card venduta.

Al termine del mese sono state vendute 100 tessere, per un guadagno totale di €4.000. Si procede, quindi, alla remunerazione delle strutture per la cifra totale del biglietto (€10) moltiplicata per il numero di card vendute. Al netto delle commissioni, S1 avrà guadagnato €800, così come le altre strutture (si è ipotizzato lo stesso prezzo e le stesse commissioni per tutti). La società ALFA avrà un profitto, invece, interamente formato dalle *fee* richieste ai service provider e ammonterà a €800. ALFA fattura, infatti, commissioni totali per €8 per ogni card (€2 moltiplicati per 4 service provider).

Il secondo modello di clearing individuato, invece, si basa su una ripartizione dei guadagni in base agli accessi reali che vengono effettuati presso le varie strutture presentando il city pass all'ingresso. La prima grande differenza, quindi, risiede nel fatto che con questo schema le strutture dove non sono stati effettuati accessi con la card non riceveranno alcuna quota dei guadagni derivanti dalle vendite della stessa.

Al contrario del primo sistema che "premiava" tutti i partecipanti al network, in questo secondo scenario si ha una logica maggiormente votata alla profittabilità economica del pass.

Anche in questo caso è possibile distinguere i due casi evidenziati in precedenza, ossia se il soggetto promotore vende le card in nome e per conto proprio o se lo fa come vendita in nome e per conto di terzi, in cui i terzi sono, appunto, i service provider. Si segnala che questa seconda ipotesi è puramente teorica, in quanto la norma rilevata per i sistemi di clearing ad accessi reali è quella per cui i gestori delle card acquistano e rivendono direttamente i titoli dei fornitori.

In questo tipo di schema, si ha solitamente un pass con un'offerta particolarmente ampia, dove si arriva anche a più di cinquanta attrazioni incluse nel prezzo. È verosimile ipotizzare che sia proprio questa la ragione dietro alla scelta di un sistema di clearing di questo tipo, in quanto permette di gestire una proposta così ampia e di avere comunque un guadagno per il soggetto emittente.

Nel primo scenario, in cui si immagina una vendita in nome e per conto proprio da parte del

gestore, il primo passo da fare è sempre quello di stipulare dei contratti commerciali con i service provider. Tra i vari temi trattati nell'accordo, i fornitori si impegnano a concedere al soggetto emittente un acquisto a prezzo ridotto rispetto a quanto richiesto al pubblico all'ingresso della struttura. Una volta completato questo passaggio fondamentale, i gestori vanno a comporre il pass.

Nel modello di tipo "vuoto per pieno" il prezzo finale del prodotto risultava dalla somma dei prezzi dei biglietti concordati con diversi fornitori, più un eventuale maggiorazione, delle commissioni oppure una combinazione di entrambi. In questo caso, invece, una tale logica non sarebbe possibile, poiché formulare un prezzo finale sulla base di più di venti, trenta, cinquanta strutture e aggiungervi una maggiorazione vorrebbe dire fare una proposta incredibilmente onerosa al cliente finale.

Il soggetto emittente, quindi, fa una stima delle strutture che, sulla base della durata del pass, si ritiene ragionevole vengano visitate dagli utenti e formula un prezzo di base di conseguenza. A questo punto viene applicata una maggiorazione al prezzo così ottenuto, la quale andrà a formare il guadagno della società emittente. Si riporta in figura uno schema esemplificativo di questo scenario.

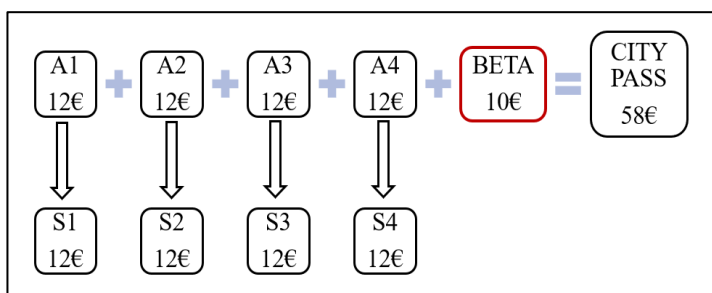


Figura 9: Esempio di sistema di clearing ad accessi effettivi con soggetto emittente proprietario del city pass. Fonte: elaborazione propria.

La società proprietaria ed emittente del pass viene denominata BETA. BETA, dopo aver stipulato accordi commerciali con venti service provider, calcola che per il pass della durata di due giorni vengono visitate, in media, due attrazioni al giorno e

che le strutture più attrattive per i turisti sono S1, S2, S3, S4. Questi service provider hanno accettato di vendere a BETA i biglietti di ingresso a un prezzo pari a €12, scontando €3 sul biglietto venduto al pubblico presso la struttura che ammonta a €15 e portando quindi il costo del pass a una base di €48 (si ipotizza lo stesso prezzo per i ticket di ingresso e lo stesso sconto concesso).

BETA sceglie di applicare una maggiorazione di €10 e vendere la tourist card a un prezzo finale di €58. Anche in questo schema, come nel clearing di tipo "vuoto per pieno", vengono effettuate delle rendicontazioni a cadenza regolare. La differenza qui risiede nel fatto che si andrà a controllare non solo il numero di prodotti venduti, ma anche le strutture dove si è effettivamente verificato un accesso con la card.

Al momento della verifica si possono realizzare diverse situazioni, delle quali si evidenzieranno i tre casi principali. Si ipotizza che in un mese siano stati venduti venti city pass.

- CASO 1: le strutture S1, S2, S3 e S4 sono state le uniche strutture visitate con tutte e venti le card vendute. Il totale delle vendite ammonta a €1.160, ogni struttura riceverà €240 (derivante dalla moltiplicazione di €12 per 20 card) e il profitto di BETA sarà di €200, ossia la somma del *mark up* applicato su ogni card.
- CASO 2: gli utenti di quindici card hanno visitato solamente S1, S2, S3, e S4, gli utenti delle restanti card hanno tutti visitato, oltre alle strutture già menzionate, anche S5. Essendo S5 una struttura minore e meno frequentata, BETA ha stipulato un accordo commerciale per cui paga un prezzo scontato di €2 contro €7 del prezzo al pubblico del ticket di ingresso. S1, S2, S3 e S4 riceveranno una quota pari a €240 ciascuna, S5 riceverà €10 e il profitto di BETA ammonterà a €190.
- CASO 3: gli utenti di quindici card hanno visitato tutti S2 e S3, mentre i restanti cinque hanno visitato tutti S1 e S4. Le prime due strutture riceveranno una quota pari a €180 ciascuna e le seconde due una quota di €60 ciascuna. Il profitto di BETA ammonterà a €680.

Ai fini dell'analisi risulta essere particolarmente interessante quanto avviene nel terzo caso, perché BETA ottiene un profitto visibilmente maggiore rispetto alla somma della maggiorazione applicata sui pass. Questo accade perché i clienti della card non visitano realmente tutte le strutture che la società aveva previsto visitassero durante il periodo di validità del prodotto: i mancati ingressi effettivi sono i cosiddetti *no show*, ossia letteralmente chi non si è presentato. Questi ultimi rappresentano una fonte di guadagno importante per il soggetto emittente, perché gli permettono di trasformare una somma che era stata considerata un costo in un guadagno, in quanto non dovendo remunerare i service provider perché nessun ingresso effettivo si è verificato, hanno la possibilità di riassorbire completamente tale quota.

Questo aspetto risulta particolarmente importante nello scenario in cui il soggetto emittente non venda i pass in nome proprio, ma lo faccia per conto dei service provider. In questo caso si pone, infatti, la questione di come verranno distribuiti i guadagni derivanti dai *no show*, poiché, non essendo proprietario della card, il soggetto gestore non è legittimato a imporre una propria quota sul prezzo del prodotto, né ad “appropriarsi” di questa parte delle vendite.

La vendita per conto terzi è più comunemente riscontrabile nei contesti dove sia una DMO a gestire il pass, motivo per cui la distribuzione delle quote in questione può avvenire in un secondo momento in base agli accordi commerciali stipulati tra le varie parti. Nel caso, invece, in cui fosse un operatore privato estraneo alla DMO a commercializzare il pass, si avrebbe una situazione per la quale diventerebbe necessario redistribuire l'ammontare nel momento in cui venissero rendicontate le vendite, ossia mensilmente o ad altro intervallo (in conformità con quanto stabilito nel contratto stipulato). In questo modo, si andrebbe a rallentare il processo di

gestione e a creare complicità che renderebbero questo tipo di configurazione poco conveniente per entrambe le parti.

Si introduce, infine, il terzo sistema di clearing individuato che si traduce in uno schema di tipo misto rispetto ai due presentati finora.

Questo schema è volto a un approccio più inclusivo dei service provider rispetto a quello appena esaminato, ma non risulta ampio tanto quanto un sistema di tipo “vuoto per pieno”. Il soggetto gestore del city pass individua quali sono le strutture di maggior rilievo per il successo della card, le quali saranno verosimilmente anche quelle principali e più visitate. Queste ultime, quindi, vengono remunerate sulla base del numero di tessere vendute e non in base agli ingressi reali che sono stati accertati al momento del rendiconto. Le strutture minori, all’opposto, ricevono una quota delle vendite in base al fatto che i turisti in possesso della card abbiano visitato o meno la struttura.

Anche in questo caso, si evidenziano i medesimi meccanismi che entrano in atto nel momento in cui il soggetto emittente sia anche l’effettivo proprietario del pass oppure in cui effettui la vendita in nome e per conto terzi. Avendo un sistema di questo tipo, il problema della redistribuzione del “surplus” derivante dai *no show* descritto sopra non si pone. Questo, grazie al fatto che le strutture maggiori ricevono sempre una quota e che il restante guadagno viene distribuito tra il soggetto gestore per la parte che gli compete e i fornitori minori in base agli accessi effettivi.

Quanto espresso finora è applicabile, nei limiti della ragionevolezza, agli accordi che possono potenzialmente stipulare i soggetti emittenti e i service provider che vanno a formare tutta quella parte dell’offerta del pass che esula dal trasporto pubblico locale.

Le aziende della mobilità si trovano ad occupare una posizione particolarmente forte all’interno delle logiche di contrattazione, in quanto sono gli unici interlocutori ai quali i gestori si possono rivolgere nel caso in cui vogliano includere la possibilità di utilizzare la rete cittadina del trasporto pubblico nelle loro card. I prezzi dei biglietti proposti al pubblico da queste aziende sono già formulati, inoltre, per portare beneficio e vantaggio economico ai turisti grazie, soprattutto, alle formulazioni di durata variabile, in genere, dalle ventiquattro ore alla settimana, che permettono un utilizzo illimitato dei mezzi all’interno di determinate aree della città (solitamente l’area urbana) o, nei casi in cui esiste la possibilità, all’interno di un’intera regione. I soggetti gestori delle card, quindi, si trovano in una posizione debole perché il turista potrebbe scegliere di acquistare la tessera per il trasporto pubblico della validità necessaria e i vari servizi dei quali intende usufruire separatamente.

Risulta, conseguentemente, ragionevole ipotizzare che nei city pass dove viene incluso nel prezzo anche l’utilizzo dei mezzi del trasporto pubblico locale per tutta la validità della card, i

soggetti emittenti non stipulino contratti con tariffe differenti rispetto a quelle previste per il pubblico, ma paghino i ticket a prezzo intero. Essi dovranno, perciò, cercare di abbattere i costi nel momento in cui vengono discussi gli accordi con gli altri service provider per l'acquisto, la remunerazione o anche le commissioni potenzialmente applicabili.

Ne deriva verosimilmente, che saranno i city pass gestiti e commercializzati dalle DMO a comprendere più frequentemente l'opzione del trasporto pubblico e che, nel caso di gestori privati, sia possibile osservare delle situazioni in cui venga proposto l'utilizzo di bus panoramici anziché della mobilità pubblica locale.

Si conclude, perciò, con quest'ultimo aspetto la riflessione sui sistemi di clearing e sull'individuazione di modelli che possano descriverli.

Nel paragrafo seguente si tratterà dell'ultimo aspetto che pertiene all'ecosistema che si crea attorno a una tourist card, ovvero il sistema di gestione necessario per effettuare tutte le operazioni di *back office* e la presenza sul web di questo tipo di prodotti.

1.4 Le piattaforme e la presenza sul web

I city pass sono prodotti complessi che raggruppano tutta una serie di servizi, i quali vengono offerti in un prodotto unitario al cliente finale. I soggetti interessati in questo schema sono principalmente tre, ossia: il network dei fornitori, il soggetto gestore e l'utente.

La prospettiva dell'utente verrà presa in considerazione tramite l'analisi empirica della quale si discuterà nel terzo capitolo. A questo stadio, invece, si vuole indirizzare l'ultimo tassello che va a comporre il quadro generale degli elementi che ruotano intorno al sistema tourist card.

Si è visto su che supporto, dematerializzato o meno, è possibile trovare il prodotto e come vengono gestite le relazioni e la ripartizione del valore tra i fornitori e il gestore: ora si indagherà su quali strumenti è necessario predisporre affinché si possano svolgere le operazioni di gestione e di raccolta delle informazioni derivanti dall'utilizzo delle card da parte degli utenti e come si struttura la presenza sul web di questi prodotti.

Anche in questo caso, si è trovato scarso riscontro in letteratura sugli aspetti più operativi che si manifestano nella gestione quotidiana dello strumento. Come segnalato in precedenza, il mondo accademico sembra essersi concentrato in prevalenza sul punto di vista dell'utente, andando ad analizzare quelli che sono gli aspetti di diretto interesse per il turista, senza andare ad indagare in modo approfondito su quanto avviene per la creazione di questo prodotto.

La scarsità di informazioni a riguardo è verosimilmente dovuta anche al fatto che le piattaforme di gestione di questi strumenti sono per lo più *custom* e non sembrano esservi molti casi di sistemi acquistabili pensati e programmati per l'amministrazione dei city pass nello specifico. Ci si trova, quindi, nuovamente di fronte agli stessi ostacoli incontrati per definire il clearing, ovvero il fatto che questi sistemi siano personalizzati in base ai bisogni dei soggetti promotori e, in alcuni casi, interamente progettati e programmati *in house*, ossia all'interno di società che fanno parte di un gruppo più grande all'interno del quale si inserisce anche il soggetto emittente. Si farà, quindi, un'introduzione alle piattaforme di e-commerce e alle principali caratteristiche comuni e, in seguito, verrà fatta una riflessione su quello che ad oggi appare essere l'unico sistema di gestione acquistabile pensato appositamente per le city card, ossia il "Leisure Pass Operating System" creato e commercializzato dal Leisure Pass Group.

Una piattaforma di e-commerce può essere disponibile in versione standard o, come accennato sopra, realizzata *ad hoc*, è possibile scegliere versioni *open source* o proprietarie, infine, si possono preferire diverse modalità di ottenimento, tramite licenza o SaaS (Vietri e Cappellotto, 2011). È possibile distinguere principalmente tre tipi diversi di piattaforme che differiscono le une dalle altre per grado di personalizzazione e per complessità.

Il primo modello che viene preso in considerazione è quello delle cosiddette piattaforme "a pacchetto". I sistemi di questo tipo sono standard e pronti all'uso e risultano essere una

soluzione comoda ed economica. È importante sottolineare che ai fini di ottenere un risultato di gestione e vendita soddisfacente, non è sufficiente la piattaforma in sé, ma è fondamentale individuare quali siano le attività che permettono una miglior personalizzazione e performance. Risulta, perciò, di significativa rilevanza avere accesso alla struttura tecnica del sistema di gestione, il che comprende l'accesso ai file che lo compongono e al codice sorgente. Il codice sorgente è la “versione di un algoritmo scritta in un linguaggio di programmazione ad alto livello (ossia più vicino al linguaggio umano, tipicamente in pseudo inglese), le cui istruzioni sono poi eseguite dalla macchina mediante appositi programmi (compilatori, assembleri o interpreti)” (Capelli, 2008). Se è possibile accedere a questo codice, significa che la licenza dello stesso è *open source*, ovvero aperta ai programmatori che possono apportarvi migliorie e personalizzazioni. Per rendere chiaro il concetto, il sistema operativo Linux è *open source*, al contrario di Windows che è un sistema proprietario.

I sistemi di e-commerce di questo tipo risultano essere molto flessibili, permettendo, in aggiunta, di scegliere tra un archivio molto vasto di *template*², grafici e funzionalità aggiuntive, nonché di *plug-in*³ che è possibile installare liberamente in qualsiasi momento. Quindi “a pacchetto” non è sinonimo di scarsa qualità (Vietri e Cappellotto, 2011).

Il fatto di scegliere una piattaforma open source risulta essere, però, un'arma a doppio taglio: è possibile personalizzarla in profondità, ma allo stesso tempo questo impedisce di installare i pacchetti di aggiornamento che verranno rilasciati in futuro. L'importanza di questi ultimi deriva dal fatto che rendono più sicuro il sistema, il quale risulta essere esposto da questo punto di vista perché chiunque può potenzialmente scoprire le vulnerabilità del software.

In figura si vedono alcune tra le piattaforme più conosciute che seguono questa configurazione.

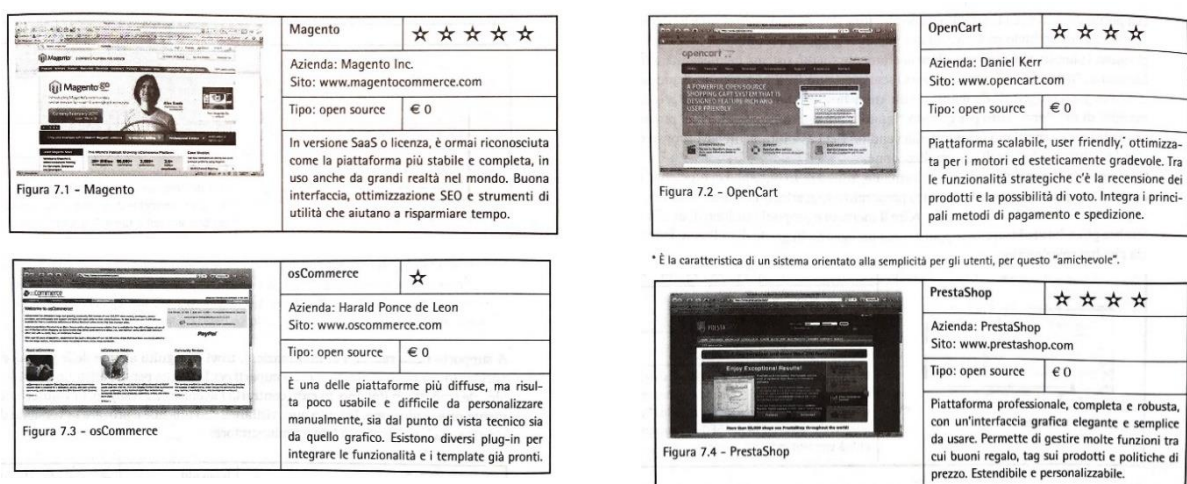


Figura 10: Piattaforme a pacchetto più conosciute. Fonte: Vietri e Cappellotto, 2011, pp. 237-238

² “Un modello di pagina web (completo di grafica) che è possibile applicare alla piattaforma in maniera che quest'ultima ne acquisisca l'aspetto esteriore” (Vietri e Cappellotto, 2011).

³ “Componente, prevalentemente software, non originario di un particolare pacchetto applicativo, ma scritto per esservi inserito quale aggiunta per introdurre nuove funzionalità o migliorare il software originale. Il plug-in viene utilizzato in tutti quei casi in cui il software ospite è molto diffuso e quindi richiede flessibilità d'uso [...]” (Treccani, 2013).

Il secondo modello di piattaforma che si prende in considerazione è quello di tipo “a servizio”. Questo tipo di sistemi di gestione viene fornito in modalità SaaS, acronimo che sta per *Software as a Service*. Si tratta di una modalità che è possibile utilizzare in *cloud computing* e che permette l’utilizzo di un software applicativo da remoto tramite un’interfaccia tipicamente web. Si tratta di un servizio tecnico completo al quale è sufficiente aggiungere solo i contenuti, ossia testi, immagini e prodotti.

In questo caso, il livello di personalizzazione possibile è ridotto e limitato agli spazi che vengono offerti dall’azienda che eroga il servizio. Non è più possibile fare alcun intervento sull’applicativo, le cui funzionalità sono legate allo sviluppo del software centralizzato. I costi di avvio sono molto ridotti, in genere viene pagato un canone mensile per l’utilizzo e/o una piccola percentuale sulle vendite (Ibidem). I costi ridotti sono permessi dal fatto che molti utenti vanno a usufruire contemporaneamente di uno stesso software e il proprietario dello stesso è in grado, di conseguenza, di sfruttare le economie di scala che ne derivano.

Questo tipo di scelta può risultare adatto per coloro che desiderano un basso investimento iniziale o che, non avendo abilità specifiche nell’ambito in questione, desiderano uno strumento dall’attivazione quasi immediata e semplice da gestire.

A lungo termine, però, è bene tenere conto che si avrà sempre un legame di dipendenza con il provider del servizio, ridotte possibilità di personalizzare il sistema di gestione per massimizzarne la performance, così come l’interfaccia del sito di e-commerce, nonché difficoltà a integrare eventuali sistemi di CRM (*Customer Relationship Management*) esterni o altri sistemi già esistenti. Si va, inoltre, a creare un effetto di *lock-in* per cui risulta difficile cambiare fornitore o piattaforma mantenendo il negozio e i risultati raggiunti.

La terza e ultima ipotesi che viene presa in considerazione è quella delle piattaforme costruite *ad hoc* sulle esigenze del cliente.

Come un po’ in ogni ambito, anche in questo caso un sistema custom, ossia interamente progettato per soddisfare le richieste e le necessità di un cliente risulterà, se progettato in modo corretto e veramente funzionale, decisamente migliore rispetto a una qualsiasi soluzione standardizzata. Come è facile intuire, però, questo tipo di piattaforme risulta essere estremamente più dispendiose sia in termini di tempo per il soggetto che le progetta, sia in termini di costo per il cliente finale. Sono sistemi che, in genere, per via del significativo investimento e grande personalizzazione non vengono rilasciati con codice open source, rimanendo di proprietà.

Nel mondo del turismo esistono soluzioni abbastanza diffuse di software standardizzati per quanto riguarda l’ambito dei tour operator, per fare un esempio si segnala la piattaforma Trekksoft, un sistema che viene fornito come SaaS e che come *claim* utilizza “La soluzione

online leader per prenotazioni per le compagnie specializzate in day tour” (Treksoft, s.d.).

Tuttavia, come evidenziato in precedenza, per la gestione dei city pass non si è riscontrata una presenza significativa di soluzioni standard.

Il Venezia Unica city pass, ad esempio, viene gestito tramite la piattaforma Venezia Unica che è stata realizzata in modo personalizzato completamente *in house*. In particolare, la realizzazione della stessa è stata affidata a Venis S.p.A. che si occupa della gestione e programmazione informatica del Comune di Venezia.

Questo city pass gode di un sistema estremamente integrato nella gestione delle operazioni, tanto che alcuni service provider, come i Musei Civici di Venezia, hanno adottato la piattaforma anche nella gestione dell’emissione dei loro ticket di ingresso. Sia i fornitori che il soggetto gestore, ossia Ve.La S.p.A., vedono in tempo reale l’emissione dei ticket di ingresso nonché dei pass e questo fa sì che nelle tourist card vi sia un titolo di ingresso valido a tutti gli effetti e che non necessiti di nessuna conversione presso le biglietterie delle strutture interessate. Avendo ricompreso anche i service provider nella piattaforma, Ve.La S.p.A. è in grado di emettere dei pass che abbiano una numerazione in serie e configurata in modo identico a quella dei biglietti di ingresso emessi dalle strutture stesse. Non risulta quindi necessaria per i fornitori nessuna aggiunta di lettori particolari o altri sistemi al fine di validare il city pass.

Un ulteriore aspetto da sottolineare è che i software sviluppati all’interno degli enti della Pubblica Amministrazione, secondo quanto detta la legge italiana, devono essere resi disponibili come *open source* a tutte le aziende della PA, rendendo, di fatto, l’investimento realizzato più facilmente recuperabile, quanto meno in un’ottica di sviluppo generale, in quanto è possibile per altre società farne uso.

Per quanto concene, invece, le piattaforme standardizzate, l’unico caso di sistema che sembra essersi diffuso con discreto successo è il Leisure Pass Operating System (LPOS), offerto, appunto, dal Leisure Pass Group.

Questa azienda è stata fondata a Londra nel 1998 come soggetto gestore del London Pass. È una società privata, non riceve finanziamenti pubblici e il gruppo come lo vediamo attualmente è il risultato di diverse acquisizioni che sono state fatte nel corso degli anni. Nel 2017 le società Europe’s Leisure Pass, USA’s Smart Destinations e New York Pass si sono unite per formare il gruppo attuale. Oggigiorno la società dichiara di essere leader nel mercato dei pass turistici con una *market share* del 65% (Leisure Pass Group, s.d., a).

Tramite i pass delle due famiglie del gruppo, The Great Cities Pass e Go City pass, nonché tramite i pass dei partner che utilizzano il sistema operativo LPOS, la società risulta presente in trentasei città di diciassette paesi situati in cinque continenti. Essa dichiara, inoltre, che ogni anno più di tre milioni di turisti scelgono i pass Leisure Pass Group o società partner e che la

loro tecnologia processa più di sedici milioni di visite nelle varie attrazioni offerte (Ibidem).

Il gruppo ha, infine, sviluppato un proprio sistema operativo per la gestione dei city pass che è frutto dell'esperienza accumulata negli anni dalla società e che viene concesso in licenza ad altri operatori.

Secondo quanto riportato nel sito web del LPOS, le funzionalità di questa piattaforma vanno a coprire tutte le esigenze derivanti dalla gestione di una tourist card. Il sistema è completamente automatizzato e gestisce l'intero ciclo della tessera, dall'acquisto, all'utilizzo fino alla fatturazione. Permette una gestione ottimale dello stock dei prodotti, di creare una lista delle card che vengono segnalate come rubate o perse e raccoglie tutta una serie di dati che permettono la crescita della performance del cliente. In particolare, permette di ottenere un preciso tracking di ogni card venduta e la possibilità di confrontare la profittabilità gli utenti finali per nazionalità e tipo di prodotto.

Per quanto riguarda la facilità di utilizzo, nel sito web della piattaforma si afferma che i lettori delle card sono semplici da usare e vi sono opzioni compatibili con i dispositivi Android o con lettori basati su PC, che il sistema di *back office* è semplice e intuitivo e che si offre l'accesso in *real time* ai dati derivanti dall'utilizzo delle card.

Viene, infine, segnalato che è disponibile anche la bigliettazione *mobile* e che gli sviluppi del sistema sono continui, in modo da incorporare le più recenti tecnologie.

A differenza di quanto accade per la piattaforma Venezia Unica, con il LPOS non vi è una reale integrazione tra i sistemi utilizzati dai service provider e quello offerto dal Leisure Pass Group. Non si vede, inoltre, in futuro una possibilità di integrazione di quel tipo, in quanto significherebbe per le varie strutture pubbliche e private l'utilizzo di una piattaforma sviluppata e di proprietà di un operatore terzo per gestire le operazioni di bigliettazione e tutte le altre operazioni di gestione collegate. Per quanto potrebbe essere un percorso pensabile per fornitori di tipo privato, risulta estremamente difficile immaginare una situazione in cui questa strada diventi percorribile per quelli pubblici.

La piattaforma in questione necessita di appositi lettori presso le strutture o comunque di strumenti che abbiano integrato il sistema in modo da poter comunicare in tempo reale i dati delle card processate all'ingresso. Una volta presentato il pass, infatti, questo viene smarcato nel sistema LPOS come biglietto di cui si è usufruito, in modo da impedire ingressi ripetuti con la stessa tessera.

Si segnala, inoltre, che accettare di entrare in un circuito di un operatore terzo con il quale non si hanno sistemi integrati comporta un rapporto di fiducia importante ai fini del clearing tra i service provider e il soggetto emittente. È possibile, infatti, che i primi non vedano in effetti quanti biglietti sono stati emessi a seguito della presentazione della card e che debbano, perciò,

confidare nel fatto che il soggetto gestore comunichi in maniera trasparente le informazioni, così da avviare il processo di remunerazione in modo coerente.

Le piattaforme di gestione, siano esse più o meno standardizzate o *custom*, possono implementare diversi strumenti di utilità (si vedano Vietri e Cappellotto, 2011) al fine di ottimizzare le diverse operazioni necessarie.

Una prima funzionalità da prendere in considerazione è quella della fatturazione. I dati necessari alla stessa sono, in genere, già disponibili all'interno del sistema perché gli utenti inseriscono da soli le proprie informazioni: rendere automatizzato questo processo permette di rispondere velocemente alle richieste dei clienti finali.

Un secondo aspetto importante è l'analisi dei risultati dell'e-commerce: è bene, perciò, predisporre tutti gli strumenti necessari non solo a raccogliere le informazioni sull'utilizzo delle card, ma anche quelle sul processo di vendita online. Risulta anche estremamente utile dotarsi di uno strumento che generi una reportistica automatica e di agevole consultazione per i dati raccolti.

Nella stragrande maggioranza dei casi viene richiesta la registrazione al sito per poter effettuare l'acquisto del city pass: è fondamentale utilizzare al meglio questa opzione. È possibile creare un'area riservata dove l'utente possa entrare e vedere i prodotti acquisti, richiedere la fattura, controllare l'avanzamento di eventuali richieste di assistenza e anche controllare l'iscrizione e disiscrizione da eventuali newsletter, le quali possono essere uno strumento utile per fidelizzare il cliente, proporre sconti e fornire informazioni utili.

Avendo stabilito caratteristiche e funzionalità delle piattaforme di gestione, si fa ora un breve accenno a come si presenta la parte visibile delle stesse all'utente finale, ovvero il sito web.

Vi sono diversi approcci (si veda Montorsi, 2010) che possono essere adottati al fine di promuovere una destinazione, alcuni risultano essere più interessanti e più diffusi nell'operato degli operatori pubblici e altri hanno un'impostazione più spiccatamente commerciale che non lascia spazio ad altro se non alla promozione del prodotto commercializzato.

Il primo approccio considerato è quello informativo. In questo tipo di siti web non è presente un e-commerce e non vi è nessun tipo di segmentazione della potenziale clientela. Il turista si trova davanti a un sito puramente costruito per fornire indicazioni su quali strutture sono presenti sul territorio, siano esse alberghiere, museali o culturali in senso ampio, ristoranti e via scorrendo. Questo modello viene definito "sito vetrina".

Un secondo approccio è quello cosiddetto "commerciale e di promozione indiretta". Anche in questo caso, nel sito non è presente un e-commerce, ma si presta molta più attenzione all'aspetto visuale del portale. Si vuole proporre al turista un'immagine attrattiva della destinazione, quindi vengono spesso rese disponibili immagini e tour virtuali con l'obiettivo di spingere l'utente a

effettuare poi un acquisto che avverrà, di norma, nei siti web dei service provider, chiaramente solo dove vi sia questa possibilità. Tipici di questo schema sono i siti web “database”.

Il terzo, e ultimo, approccio considerato è quello che integra in modo completo l’aspetto promozionale e quello commerciale. Il sito web è fornito di un e-commerce dove è possibile prenotare o acquistare direttamente il pass più adatto alle esigenze dell’utente. Si può spaziare da siti che presentano un marketplace di dimensioni ridotte, dove il numero di prodotti disponibili non è particolarmente ampio, a portali con marketplace che presentano un’offerta estremamente varia e fornita, come può esserlo quello di Venezia Unica, nel quale è possibile selezionare un’ampia gamma di prodotti oltre ai city pass per la città. In questi casi è spesso possibile trovare anche una divisione per aree dove da un lato si ha la parte dedicata ai turisti, ossia B2C e dall’altro si ha una parte dedicata ad altri operatori del settore che possono essere, quindi, interessati ai prodotti in un’ottica di B2B.

La prima e la seconda tipologia di siti web non sono assolutamente frequenti nel caso in cui un soggetto si occupi di commercializzare delle tourist card, ma vi possono essere alcune DMO che, non avendo dedicato investimenti particolari alla promozione della destinazione online, presentino questo tipo di indirizzo. Decisamente più diffuso e, anzi, adottato nella quasi totalità dei casi è il terzo approccio, il quale permette di promuovere la destinazione e renderla attrattiva agli occhi dell’utente che si vuole “catturare” e, al contempo, di commercializzare il proprio prodotto. Il sito, in base all’orientamento e agli obiettivi del soggetto emittente, può essere più o meno accentrato sul prodotto piuttosto che sulla promozione della destinazione nel suo insieme.

Nel momento in cui si va a determinare l’interfaccia del proprio portale web, è fondamentale fare uno studio attento dell’usabilità dello stesso.

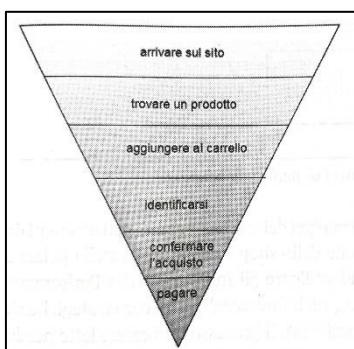


Figura 11: Funnel di conversione.
Fonte: Vietri e Cappellotto, 2011, p.305.

Da questa caratteristica può dipendere la sopravvivenza di un e-commerce o meno. Se gli utenti non riescono a trovare in modo rapido le informazioni e il prodotto adatto ai loro bisogni, abbandoneranno il sito e cercheranno altrove un prodotto analogo. Se il percorso di acquisto risultasse essere troppo complesso, richiedesse troppe informazioni e fosse percepito come troppo lungo il potenziale cliente potrebbe abbandonare il carrello. Questi sono solamente alcuni degli esempi che è

possibile fare per mostrare come la progettazione di un sito web vada a incidere sulla possibilità di convertire una visita in un acquisto.

Alcuni spunti per migliorare l’usabilità dell’interfaccia possono essere i seguenti (si vedano Vietri e Cappellotto, 2011):

- realizzare un dialogo semplice e naturale;
- semplificare la struttura dei compiti;
- essere consistenti;
- parlare il linguaggio dell'utente;
- agevolare la flessibilità di utilizzo e l'efficienza dell'utente;
- prevenire gli errori di interazione e facilitarne il recupero.

Si conclude la discussione con una riflessione sui canali di vendita online dei city pass. Nella quasi totalità dei casi il soggetto gestore possiede anche un sito web fornito di un e-commerce dove il turista può cercare informazioni sul prodotto e acquistarlo o quanto meno prenotarlo online.

Dall'altro lato, però, prendono sempre più piede, con una crescita che in alcuni casi risulta davvero vertiginosa, le cosiddette OTA, ossia *Online Travel Agents*. Segue la definizione degli stessi fornita dal rapporto elaborato da Trekksoft (si vedano Kow e Kutschera, 2019):

“Le agenzie di viaggio online o OTA [...] sono delle piattaforme online su cui i fornitori di tour e attività di tutto il mondo possono dare visibilità alla propria offerta di prodotti e servizi. Le OTA e gli altri portali turistici che lavorano in qualità di intermediari, investono grandi quantità di tempo e di budget nella selezione e promozione di servizi e attività turistiche di terzi, pubblicizzati e venduti poi su scala globale.”

Questi operatori negli anni sono riusciti a ritagliarsi uno spazio sempre maggiore nel mercato del turismo, dai più famosi quali Booking.com o Expedia che si occupano principalmente della parte di prenotazione alloggio, voli aerei, altri mezzi di trasporto e noleggio auto, si è, poi, arrivati ad avere un numero significativo di società che hanno come obiettivo principale la vendita all'interno di una destinazione di tour, esperienze, biglietti per l'ingresso nelle principali attrazioni e anche di city pass.

Alcune tra le OTA principali sono Get Your Guide, Viator, Airbnb Experiences, Civitatis e Klook (quest'ultima si focalizza principalmente sui mercati asiatici). Questi operatori rappresentano un'opportunità per i soggetti gestori di city pass che non deve essere ignorata: siti web come quello di Get Your Guide, ad esempio, contano su circa 4.3 milioni di visite al mese da utenti appartenenti a molti paesi diversi (Ibidem).

Le OTA, avendo una presenza pervasiva nel web e presentando un catalogo di scelte in genere molto ampio per ogni destinazione coperta, godono di un potere contrattuale molto forte, perciò, anche in questo caso, non vi è uno schema generalizzato di rappresentanza di city pass sui loro portali, in quanto la loro presenza o meno dipende dalle valutazioni economiche di ogni soggetto gestore e dal peso che esso è in grado di esercitare nelle trattative.

Con quest'ultimo spunto di riflessione si conclude il discorso sulle piattaforme e sulla presenza

sul web dei city pass e termina anche l'inquadramento teorico dello strumento. Nel capitolo seguente si tratterà nello specifico dell'evoluzione dei city pass della città di Venezia.

II. L'EVOLUZIONE DEI CITY PASS DELLA CITTÀ DI VENEZIA

2.1 Le peculiarità di una destinazione come Venezia

Venezia è da sempre una destinazione turistica tra le più importanti del panorama italiano, ma a causa della sua conformazione così particolare, la gestione dei flussi turistici in costante aumento è diventata oramai da anni una priorità.

Secondo quanto riportato sul sito del Comune di Venezia (2018), il centro storico, prendendo in considerazione solo la superficie terrestre e non quella acquea, misura circa otto chilometri quadrati, ma le principali attrazioni turistiche si trovano in un'area di circa quattro chilometri e mezzo (si considerano i sestieri di San Marco, Castello, Sant'Elena e Cannaregio).

In quest'area troviamo quasi tutte quelle che vengono considerate le dieci attrazioni principali della città, secondo quanto indicato dal sito Trip Advisor. Si collocano al di fuori dei sestieri considerati, ma comunque in aree adiacenti, la Collezione Peggy Guggenheim, la Basilica di Santa Maria Gloriosa dei Frari e la chiesa di San Giorgio Maggiore. Per dare un termine di paragone, la città di Firenze, secondo quanto presente nel sito del Comune, conta un'area di circa undici chilometri quadrati per il "Quartiere 1", denominazione del centro storico.

Il paragone diventa tanto più significativo, però, se si mettono a confronto gli arrivi annui di turisti nelle due città (si riportano i dati per il 2018 degli arrivi di turisti italiani e stranieri): Venezia conta 5.255.499 arrivi (Regione del Veneto, 2018) contro i 3.945.451 arrivi della città di Firenze (Regione Toscana, 2018).

È chiaro che l'aver una superficie di interesse per i turisti così ridotta e una conformazione territoriale così particolare come quella della laguna veneziana, porta a delle sfide di gestione della destinazione diverse da quelle che possono presentarsi in altri luoghi. Inoltre, tenendo presente il trend turistico in crescita della città, risulta chiara la necessità di trovare una soluzione efficace per la gestione dei flussi turistici, in modo da permettere ai vacanzieri di avere la miglior esperienza di visita possibile e ai residenti di avere una città vivibile.

Questa tematica, che da poco meno di dieci anni ha assunto un ruolo di primaria importanza sotto il nome di *overtourism*, è in realtà discussa già da tempo e i primi esempi di city pass o destination card per la città di Venezia risalgono a prima del Duemila.

Già negli anni Ottanta del secolo scorso era stata ideata la card Rolling Venice, che, però, non si presentava come city pass a tutti gli effetti, bensì era, ed è tuttora, configurata come una carta sconti per i giovani.

La prima vera e propria esperienza di pacchetto completo per il turista è nata con la fondazione di Alata.

2.2 Da Alata a VENICEcard⁴

Alata è stato il primo esempio di portale per la città di Venezia che racchiudeva in un unico posto la possibilità di vedere itinerari, trovare informazioni sulla città e sugli alloggi. È stata, poi, presto integrata con la possibilità di prenotare l'alloggio, nonché di acquistare in prevendita l'accesso alla Basilica di San Marco e di riservare altri servizi accessori.

Alata venne fondata nel 1999 in vista del Giubileo dell'anno successivo e finanziata tramite un progetto di respiro nazionale ricompreso nella legge del 7 agosto 1997 n. 270.

Alata nasceva come società partecipata dei comuni dell'Alto Adriatico e l'idea alla base del progetto era di far diventare il portale internet una sorta di filo conduttore per le destinazioni di questa zona, di modo che ogni comune avesse il proprio Alata point così che il pellegrino in primis e, negli anni successivi, il turista potesse avere una visione coesiva dell'offerta turistica del territorio.

Al fine di poter realizzare questo progetto furono avviati diversi interventi anche infrastrutturali e di cablaggio, nonché di acquisto di server, PC e totem da esporre nei punti principali delle città. Si trattava di un progetto molto ambizioso e a livello di risorse, anche umane, molto dispendioso: ogni comune coinvolto avrebbe, infatti, dovuto preoccuparsi di implementare il proprio portale e di mettere in piedi un sistema di *Content Management System* (di seguito CMS) proprietario.

Lo scopo iniziale voleva essere quello di istituire una piattaforma tecnologica per la raccolta e la diffusione di informazioni turistiche da un lato e dall'altro si voleva che la società così formata costruisse una rete di relazioni con i principali interlocutori del settore turistico dell'area: APT, Enti museali, Pubblica Amministrazione, guide turistiche, etc.

Nel 2001 la società si presentava con un patrimonio che era principalmente di tipo relazionale e con alti costi di gestione e manutenzione sia delle infrastrutture che del portale in sé, il quale, in quanto strumento proprietario, richiedeva un lavoro di programmazione estremamente impegnativo.

In questo stesso anno, perciò, la società ricercò, e trovò, un nuovo partner commerciale nella figura di Infracom.

Infracom è un'azienda privata fondata nel 1999 che si occupa di telecomunicazioni, di mobilità autostradale e urbana, ma offre anche servizi di Information Technology.

Con una nuova partnership e nuove prospettive, Alata sarebbe dovuta diventare finalmente quello per cui era nata: un portale nel quale il turista potesse non solo trovare informazioni sulla destinazione di interesse, ma anche prenotare alloggio, posto auto e acquistare il city pass per

⁴ Fonte delle informazioni in questo paragrafo sulle city card della città di Venezia: Ve.La S.p.A.

la città di Venezia.

Nel 2001, infatti, è stata fondata la società Venice Cards – Le Carte di Venezia partecipata dai seguenti soggetti: Comune di Venezia, ACTV spa, Alata scarl, AMAV spa, ASM spa, VELA spa e VENIS spa. Secondo quanto riportato nella delibera costitutiva della società, questa aveva come oggetto non solo la produzione di carte elettroniche per i residenti e l'impegno ad ampliare l'offerta di servizi da fornire su supporto tecnologico e telematico, bensì anche “la costruzione, la gestione, il coordinamento, l'integrazione, lo sviluppo, la commercializzazione e la distribuzione di servizi turistici, singolarmente o nella forma di pacchetto turistico al fine di migliorare la qualità della visita e di attuare la gestione dei flussi turistici nel Comune di Venezia”. Si specificava, poi, che i pacchetti potevano essere venduti sotto forma di “supporti cartacei e/o informatici (carte elettroniche multifunzione o altri idonei strumenti a tecnologia informatica e telematica)”.

L'anno successivo venne presentato il piano industriale di Alata per gli anni 2002 - 2005 che indicava le prospettive future e le attività che si prevedono necessarie al fine di dare nuova vita alla piattaforma. Secondo quanto espresso nello stesso, quello che si prospettava per il portale era una partnership con il sito di prenotazione alloggi online ITWG, nonché un'integrazione, sempre tramite lo stesso sito, della possibilità di prenotare anche servizi di autonoleggio e trasporto. ITWG, leader dell'epoca nel mercato nazionale, avrebbe riconosciuto ad Alata il 45% delle provvigioni derivanti dalla prenotazione. La piattaforma consentiva la singola prenotazione di alloggi e servizi complementari e offriva anche pacchetti turistici creati sugli itinerari del territorio. La vera forza di questa seconda fase della società, però, doveva essere la gestione come sito web esclusivo delle prenotazioni online di VENICEcard che nel frattempo era stata creata e commercializzata.

VENICEcard nasceva come biglietto unico per il turista e permetteva di accedere a tutti i principali servizi della città: dal trasporto pubblico locale ai musei, dal transfer da e per l'aeroporto Marco Polo all'ingresso ai Casinò municipali.

La card si presentava come un kit contenente i biglietti per i servizi acquistati, una mappa della città e una guida delle convenzioni e sconti a cui il turista aveva accesso tramite essa.

VENICEcard era disponibile in due versioni, Orange e Blu, in tre tagli diversi, uno, tre o sette giorni e in due fasce di prezzo, junior e senior. Questa carta è il primo esempio di vero e proprio city pass omnicomprendivo della città di Venezia. La validazione dei biglietti avveniva tramite semplice punzonatura all'ingresso delle strutture.

Nel 2004 sul portale di Alata risultava implementato il servizio di prenotazione alberghiera in partnership con ITWG, il servizio di teleprenotazione per l'accesso alla Basilica di San Marco, ottenuto grazie ad un accordo in esclusiva con la Procuratoria, un servizio di biglietteria online

dei principali musei statali dell'area veneziana tramite una partnership con Weekend a Firenze s.r.l. e, infine, in partnership con Interparking Italia s.r.l. un servizio di booking online per il parcheggio di Isola del Tronchetto. Non troverà mai realizzazione, invece, l'accordo per l'acquisto online di VENICEcard sul portale.

L'esperienza di Alata si concluse l'anno successivo con il confluire della società all'interno di Insidecom. Quest'ultima creerà poi Veneto Inside, portale tuttora operante, che ha ereditato di conseguenza tutto il patrimonio relazionale e il know-how di Alata.

Nel frattempo, VENICEcard veniva resa disponibile su un sito omonimo, in modo da renderne possibile l'acquisto online. Si presentava negli stessi formati precedentemente citati, con la possibilità di ottenere uno sconto se prenotata o pre-acquistata online. La distribuzione del city pass, invece, avveniva tramite le biglietterie Ve.La S.p.A. (di seguito denominata anche Vela). VENICEcard rimaneva sotto forma di kit, corredato di biglietti cartacei con codice a barre, mappa e guida alle convenzioni.

Parallelamente alle esperienze sopra citate, sono stati sviluppati altri progetti negli anni, i più rilevanti ai fini di ricostruire la storia dei city pass della città di Venezia sono quelli legati all'attività di Vela.

2.3 Da VENICEcard a Venezia Unica attraverso l'attività di Ve.La S.p.A.⁵

Vela è un'azienda nata nel 1998 dal gruppo "Actv Spa - Azienda Veneziana del trasporto Pubblico Locale". La missione iniziale della società doveva essere quella di sviluppare la parte commerciale del gruppo, ma ben presto le attività si sono estese comprendendo progetti di più ampio respiro.

Nel 2001 Vela ha portato a realizzazione il progetto HelloVenezia: nato inizialmente come servizio di call center, è diventato ben presto un sito web di informazione sul trasporto pubblico locale e sui diversi enti della città. HelloVenezia si è affermato in poco tempo come brand forte di identità della città, affiancando all'attività informativa quella di vendita dei biglietti della mobilità locale.

Nel 2007, Vela ha preso in mano le redini della campagna di marketing di Imob, il nuovo sistema di bigliettazione elettronica che ha permesso di passare dal semplice biglietto cartaceo ad una smart card sulla quale è possibile caricare diversi titoli di viaggio.

In questo stesso anno, la società Venice Cards – Le carte di Venezia è confluita in Vela che, di conseguenza, ottiene il controllo della gestione della promozione, commercializzazione e distribuzione del city pass VENICEcard.

Sotto la gestione di Vela, il sistema di clearing viene organizzato secondo un modello di tipo "vuoto per pieno". Le strutture facenti parte del circuito concedono a Vela la possibilità di vendere per loro conto a prezzo favorevole i ticket di ingresso, permettendo così alla stessa di inserirli nei city pass offerti. La società remunera tutte le strutture presenti nel network secondo il numero di card vendute, indipendentemente dal fatto che l'utente abbia effettivamente visitato quella determinata attrazione utilizzando la tessera o meno. In cambio, i service provider riconoscono a Vela una *fee* sul prezzo dei loro biglietti, che va a costituire il guadagno della società.

La VENICEcard dell'epoca si presentava come un *flyer* ripiegabile in cartoncino al cui interno veniva stampata una mappa della città di Venezia e sul retro era presente un codice a barre per l'ingresso nei Musei Civici, mentre veniva per le altre strutture impresso il logo corrispondente. I Musei Civici prevendevano un determinato lotto di biglietti a Vela con cadenza semestrale, la quale era quindi in grado di generare dei *barcode* che fossero validi come biglietto di ingresso vero e proprio. Per gli altri enti, invece, veniva punzonato il logo proprietario all'entrata con conversione in biglietto di ingresso in alcuni casi, mentre in altri era considerata sufficiente quel tipo di validazione.

⁵ Ibidem



Figura 12: Schermata del sito HelloVenezia nella versione del 2008. Fonte: Vela Spa

Nel 2008 la vendita delle VENICEcard passa dal sito omonimo a quello di HelloVenezia, inizialmente mantenendo la configurazione delle versioni Orange e Blu e successivamente con un più evoluto sistema a carrello, che permetteva all'utente di selezionare la combinazione di servizi più adatta alle proprie esigenze.

Le immagini soprastanti mostrano come era l'impostazione della creazione della card con sistema a carrello.

Nel 2008 venne avviato un nuovo progetto del Comune di Venezia, che tendeva alla creazione di una piattaforma di e-commerce unitaria della città all'interno del progetto "E-commerce Pubblico per un Turismo Sostenibile". Il proposito voleva essere quello di perseguire la regolazione dei flussi turistici attraverso la prenotazione online e l'incentivazione economica della stessa.

La realizzazione venne affidata a Venis S.p.A., ossia la società del Comune che si occupa della gestione e programmazione informatica: nasceva, così, il portale Venice Connected.

Tutto il traffico online del sito VENICEcard venne spostato sul portale così creato, il quale

entrò effettivamente in funzione nell'anno 2009.

Il city pass non subì grossi cambiamenti e rimase un prodotto fisico di tipo cartaceo, ritirabile nelle biglietterie e nei punti vendita autorizzati.

L'anno in cui si ebbe un nuovo cambiamento fu il 2012: al fine di gestire in modo più coeso e coerente il brand della città di Venezia, nonché la commercializzazione e promozione dei servizi disponibili, venne messa in atto una riorganizzazione delle società partecipate della Carta Unica. Sono i primi passi del progetto Venezia Unica.

Venne riconosciuto che la pluralità di società e fondazioni che si occupavano dell'attività di promozione e comunicazione del Comune si traduceva in una sovrapposizione di compiti e attività che portava ad una moltiplicazione degli indirizzi seguiti dai vari soggetti coinvolti.

Con il fine di dare il via a un marketing territoriale più organico e a raggiungere una forma di turismo più sostenibile, venne individuato in Vela l'attore adatto alla gestione del progetto e vi vennero fatte confluire le società: Lido di Venezia Eventi e Congressi S.p.A. e Venezia Marketing e Eventi S.p.A. Inoltre, si aggiunsero alla compagine Vela anche la Fondazione Musei Civici di Venezia e la Fondazione Teatro La Fenice di Venezia. Venne deciso, infine, di far passare Vela da Actv al gruppo AVM S.p.A.

Alla fine dello stesso anno venne presentato il documento di sintesi del progetto, che mostrava lo stato dell'arte e gli step da intraprendere per il futuro di Venezia Unica.

Il cuore del progetto era quello di creare un ecosistema unitario sotto il brand Venezia Unica, che rendesse possibile un'esperienza di fruizione fluida attraverso il portale web e la rete di vendita on site di Vela.

La base tecnologica su cui avviare la fase iniziale fu individuata in Imob, unitamente alla piattaforma di interoperabilità Venice Connected e alla rete di connettività di proprietà del Comune.

All'epoca si prevedeva come tecnologia di prossima incorporazione nel sistema, accanto al metodo RFID già in uso, quella NFC (*Near Field Communication*) che stava iniziando a diffondersi negli smartphone.

I vantaggi derivanti da questo progetto erano notevoli e coinvolgevano una pluralità di individui: dagli utenti, alla città stessa, passando per gli erogatori dei vari servizi.

Per quanto riguardava la prospettiva del Comune, le opportunità sarebbero derivate dalla riduzione dei costi di gestione, dalla possibilità di raccogliere informazioni sull'utenza in modo accurato e dalle migliorate possibilità di comunicare agli utenti, mentre per quanto concerneva i service provider dall'aumentata rete distributiva e dalla possibilità di usare il sistema Venezia Unica (di seguito anche VU) per profilare i clienti.

Il nuovo city pass della città di Venezia si configurava come una carta anonima dotata di

tecnologia RFID (*Radio Frequency Identification*) sulla quale era possibile caricare sia i biglietti del trasporto pubblico locale, che i servizi delle rimesse comunali e parcheggi scambiatori, bike e car sharing, toilette, WiFi e gondola traghetto. I servizi museali sarebbero stati erogati tramite codice a barre per le strutture con sistema di bigliettazione integrato nella piattaforma VU, ossia i Musei Civici e il Teatro La Fenice, mentre tramite utilizzo del PNR per gli altri enti.

Il city pass avrebbe operato con Imob per quanto riguardava i servizi di trasporto pubblico locale, mentre sarebbe stato realizzato un altro sistema per i servizi diversi. La lettura del pass sarebbe avvenuta attraverso un codice unico e personale chiamato PNR che sarebbe stato registrato in un database centrale rendendo così attiva la card. Per quanto riguardava i servizi con validità temporale, si sarebbe ritenuta valida la data e l'ora della prima lettura.

A seconda delle tipologie di servizi acquistati dal turista, il pass sarebbe stato letto all'ingresso delle strutture dal personale incaricato con eventuale emissione di ticket cartaceo o, in base al livello di integrazione della struttura con la piattaforma Venezia Unica, avrebbe permesso di accedere direttamente ai tornelli senza bisogno di conversione. Quest'ultima caratteristica avrebbe così permesso ai clienti di ottenere corsie d'ingresso preferenziali se in possesso della card.

Parallelamente alla presentazione e sviluppo di questo progetto, rimanevano attivi e operanti sia il sito HelloVenezia che il portale Venice Connected: il primo con specializzazione nella comunicazione di informazioni e commercializzazione dei titoli di trasporto pubblico locale e il secondo con la commercializzazione di VENICEcard e altri servizi non solo di stampo commerciale.

Sul sito Venice Connected era presente un sistema di acquisto dei servizi disponibili a carrello strutturato, però, in maniera differente rispetto a quanto configurato per il sito HelloVenezia: il cliente poteva scegliere tra i determinati servizi all'interno di una pagina catalogo e inserirli così in una tessera, non erano disponibili combinazioni precostituite che comprendessero la mobilità pubblica.

Il 20 agosto del 2013 il progetto di creazione di un ecosistema che collegasse i vari servizi della città e li presentasse sotto un marchio unitario è giunto a realizzazione: si concludevano le esperienze HelloVenezia e Venice Connected ed entrava in commercio sul sito omonimo la card Venezia Unica. Nell'autunno dello stesso anno venne commercializzato sul portale anche il Venezia Unica City Pass dedicato ai turisti.

La nuova card non accoglie, quindi, solo la domanda turistica, ma, nell'ottica di dare al Comune un indirizzo di promozione e identificazione più coeso, diventa anche una nuova tessera per i residenti.

La card, realizzata con tecnologia RFID come programmato, è nominativa e corredata di foto per gli utenti abituali dei servizi della città, mentre si presenta come tessera anonima su carta per i turisti.

Arriva così al culmine lo sforzo di riorganizzazione portato avanti negli anni: sia i turisti che i residenti possono trovare nel sito web www.venezianaunica.it le informazioni sulla città, sui servizi offerti e, inoltre, acquistare il pass Venezia Unica.

Con la nuova card, quelle di seguito sono le modalità con cui si prefigura l'accesso ai servizi e strutture. Per i servizi di trasporto pubblico, all'atto dell'acquisto online, viene emesso un codice unico e personale di prenotazione (PNR) che è necessario digitare presso le biglietterie automatiche al fine di ottenere dei titoli di trasporto validi. Dal 2017 è disponibile l'app per smartphone della mobilità veneziana che permette l'acquisto dei biglietti, ma anche l'attivazione dei titoli di trasporto acquistati all'interno di un pass VU in seguito alla digitazione del codice personale corrispondente. Con l'introduzione di questa possibilità si è arrivati alla totale dematerializzazione del pass.

L'ingresso alle chiese e ai musei, nonché l'utilizzo delle audioguide, è consentito tramite consegna in biglietteria del voucher stampato successivamente all'acquisto sul portale. Tale voucher viene poi convertito in loco in un ticket d'ingresso valido in alcune strutture, mentre nei casi in cui vi è una completa integrazione dei sistemi di gestione della biglietteria con la piattaforma Venezia Unica, come nel contesto ricordato sopra dei Musei Civici e del Teatro La Fenice, i codici a barre generati permettono l'accesso diretto ai tornelli di ingresso.

Il servizio di toilette è disponibile previa consegna del codice PNR presso biglietterie HelloVenezia, dove verrà scambiato con una tessera VU che, appoggiata ai lettori presenti in entrata, consentirà l'accesso.

Per quanto riguarda, infine, l'utilizzo della rete WiFi Venice Connected, è sufficiente utilizzare la password e il nome utente forniti al momento dell'acquisto sulla piattaforma per accedervi.

Il pass si presenta come prodotto unico, sia che si acquisti l'opzione trasporto pubblico, sia che si acquistino solo servizi museali e simili. Questa caratteristica risulta particolarmente vantaggiosa per il cliente, il quale non si troverà a gestire più tessere, come avviene tuttora per i city pass di altre città (si veda ad esempio il London Pass+Oyster card), bensì avrà tutti i servizi acquistati in un unico prodotto.

Si giunge anche all'unificazione della piattaforma di informazione della città, in quanto, con l'eliminazione dei siti web HelloVenezia e Venice Connected, viene meno lo sdoppiamento e la sovrapposizione dei compiti. Il sito ufficiale a cui fare riferimento diventa quello Venezia Unica, al quale è possibile accedere anche tramite appositi link dagli altri siti web istituzionali come quello del Comune di Venezia o delle varie società quali gruppo AVM, Actv, etc.



Figura 13: Homepage del sito Venezia Unica.
 URL: <https://www.veneziaunica.it/it/e-commerce/services>. Consultato il giorno 10 gennaio 2020.

diversi fornitori di servizi e ad oggi (10 gennaio 2020) sono presenti diversi pacchetti e attività acquistabili separatamente.

La precedente sezione “Catalogo” dove era possibile acquistare i vari elementi singolarmente è stata riunita con i pacchetti disponibili, in modo che l’offerta sia presente in un’unica pagina. Attualmente l’homepage del sito si presenta come si vede in Figura 13.

È presente in primo piano il richiamo alla campagna attualmente in corso, ossia “Enjoy Respect Venezia” ed è chiaramente segnalata tramite un bottone di colore rosso la possibilità di acquistare il city pass Venezia Unica online. Cliccando su di esso si viene indirizzati alla pagina di acquisto, come riportato in Figura 14. Per poter iniziare l’acquisto, è necessario creare una card tramite il bottone dedicato nella finestra laterale “My Cards” e successivamente è possibile iniziare ad inserire a carrello i prodotti di interesse, se si vuole un’esperienza più personalizzata o uno dei pacchetti precostruiti che si trovano nella sezione iniziale “Le nostre migliori offerte”. Attualmente esistono tre versioni principali di city pass VU con diverse varianti al loro interno, che verranno spiegate di seguito.

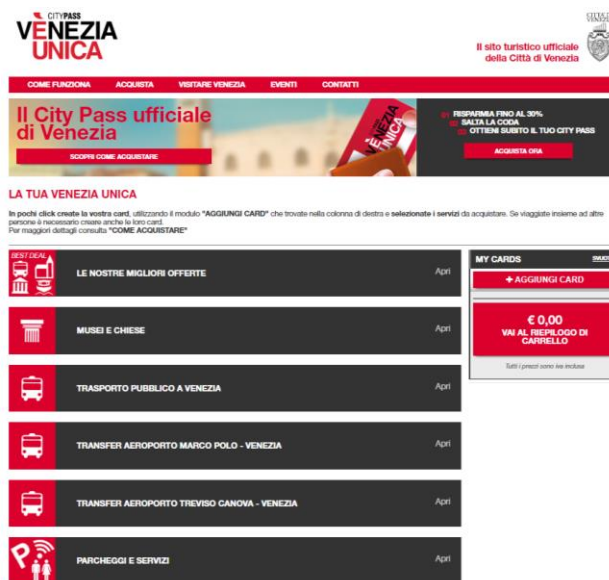


Figura 14: Schermata del sito Venezia Unica.
 URL: <https://www.veneziaunica.it/it/e-commerce/services>. Consultato il giorno 10 gennaio 2020.

La prima card disponibile è il Silver City Pass. Si tratta di un prodotto che non comprende il trasporto pubblico ed è disponibile attualmente in cinque versioni differenti pensate per due target principali: adult, dai 30 anni in poi e junior, dai 6 ai 29 anni.

Le versioni disponibili sono:

- San Marco City Pass ADULT e JUNIOR
- San Marco City Pass con tour del Teatro La Fenice ADULT e JUNIOR
- ADULT e JUNIOR City Pass
- ADULT e JUNIOR City Pass con tour del Teatro La Fenice
- Casanova a Venezia San Marco City Pass

I prezzi di questa card variano da un minimo di €21,90 per la versione San Marco City Pass JUNIOR ad un massimo di €61,90 per la versione ADULT City Pass con tour del Teatro La Fenice.

La seconda offerta è rappresentata dal Gold City Pass, che, a differenza del precedente, comprende il trasporto pubblico locale ed è, quindi, a durata temporale predefinita.

Vengono offerte tre versioni di questo pass, in combinazione ad una tessera per i trasporti della durata di tre giorni.

Di seguito i formati disponibili:

- JUNIOR City Pass con trasporti (Rolling Venice)
- ADULT City Pass con trasporti
- Casanova a Venezia ADULT City Pass con trasporti

In questa offerta, il prezzo più basso è quello della card JUNIOR (€58,90), mentre il più alto è quello della tessera ADULT (€91,90).

L'ultima versione disponibile è quella del Platinum City Pass che, come la precedente, viene abbinata, in questa formulazione, ad una tessera del trasporto pubblico della durata di sette giorni. In questo caso, il fattore discriminante diventa l'aggiunta o meno del transfer per l'aeroporto Marco Polo di Venezia.

Vi sono, infatti, due formati disponibili, con o senza transfer, in versione adult o junior. Si elencano di seguito:

- JUNIOR City Pass All Inclusive con trasporti (Rolling Venice)
- ADULT City Pass All Inclusive con trasporti
- JUNIOR City Pass All Inclusive con trasporti (Rolling Venice) e transfer aeroportuale
- ADULT City Pass All Inclusive con trasporti e transfer aeroportuale

I prezzi variano da un minimo di €70,90 per la versione JUNIOR senza transfer, ad un massimo di €142,90 per la versione ADULT con transfer.

La modalità di erogazione dei pacchetti disponibili varia in base al contenuto: il Silver City Pass è in formato completamente dematerializzato con voucher, le versioni con abbinata l'opzione per il trasporto pubblico presentano la possibilità del ritiro di una card fisica o, per un approccio più smart, del download dell'app della mobilità.

Con la parola "dematerializzato" si indica il fatto che è sufficiente presentare il voucher

stampato al momento dell'acquisto del pass per accedere ai servizi, senza la necessità di convertire tale voucher in una card o in biglietti di ingresso o analoghi. Grazie alle partnership instaurate da Vela con i vari enti museali della città, è stato possibile integrare il sistema di gestione della bigliettazione dei principali service provider all'interno della piattaforma Venezia Unica, in modo tale da offrire al cliente finale quello che è un ticket di ingresso valido a tutti gli effetti, permettendogli di saltare la biglietteria e recarsi direttamente ai tornelli di accesso.

Il sistema di gestione dei biglietti del trasporto pubblico non è, invece, integrato all'interno della piattaforma VU, rendendo, di fatto, necessaria una conversione del voucher in ticket fisico o del download dell'app del trasporto pubblico locale. Tale passaggio avviene tramite l'inserimento del codice PNR, che viene emesso al momento dell'acquisto online, nelle biglietterie automatiche o sullo smartphone.

Grazie alla creazione di una piattaforma come Venezia Unica in cui sono presenti in maniera diretta anche i service provider, è stato possibile per Vela adottare, come segnalato in precedenza, un sistema di remunerazione su un modello di tipo vuoto per pieno.

Questo risulta essere particolarmente vantaggioso per i service provider e, in modo particolare, per quelle strutture più piccole e meno note che con le loro sole forze non sarebbero in grado di vendere un numero di biglietti equiparabile al numero dei city pass venduti.

Questo tipo di strategia permette alla città non solo di sostenere le realtà più piccole, dare loro visibilità e promuoverle efficacemente, ma anche di cercare di indirizzare i flussi turistici verso attrazioni che, a causa appunto della loro minor notorietà, potrebbero non venire considerate dai turisti se fosse necessario acquistare il biglietto di ingresso separatamente e a prezzo pieno. Lo scopo che si vuole perseguire con una strategia di questo tipo è quello di una gestione sostenibile del turismo, che non si dimentichi delle realtà più piccole, ma che voglia promuovere la città nella sua interezza.

III. ANALISI E CONFRONTO DEI CITY PASS DI DESTINAZIONI EUROPEE E INTERNAZIONALI

3.1 Metodologia della ricerca e costruzione del database

Al fine di dare una prospettiva più ampia sullo strumento tourist card e analizzare la situazione e il mercato come si configura oggi, è stato svolto un lavoro di benchmarking dei city pass presenti in diciassette destinazioni diverse.

Le variabili che si è scelto di analizzare rispecchiano quanto riscontrato nella letteratura (si vedano Fluri, 2018; Drozdowska, et al., 2018; Garibaldi, 2012; Minciaroni, 2008; Angeloni, 2016b) nonché dell'esperienza nel campo turistico del responsabile dell'Ufficio di Digital Marketing di Vela Dott. Luca Stevanato.

Sono state selezionate diciassette destinazioni diverse sia nel contesto europeo che in quello internazionale. Quindici destinazioni sono state selezionate dal rapporto Euromonitor "Top 100 cities destination 2018" e sono: Amsterdam, Barcellona, Berlino, Bruxelles, Budapest, Copenhagen, Firenze, Londra, Madrid, Mosca, New York, Parigi, Roma, Tokyo e Venezia. Sono state scelte altre due città perché ritenute di interesse ai fini della ricerca, ovvero Matera in quanto Capitale Europea della Cultura per l'anno 2019 e Lubiana perché rilevata come meta la cui popolarità è in rapida crescita.

In questa parte del lavoro è stata considerata quella che è la prospettiva del cliente finale del city pass, quindi sono state analizzate caratteristiche nella totalità dei casi riscontrabili sui siti web dei gestori dei pass e, nei casi in cui fossero insorti dubbi sulle funzionalità o caratteristiche di un prodotto, è stato contattato il servizio clienti delle varie card tramite e-mail o social network.

Il database è stato costruito nel periodo di ottobre 2019, è, quindi, possibile che vi siano stati dei cambiamenti da allora. Nella raccolta dati sono stati rilevati prezzi in diverse valute: ai fini dell'analisi sono stati convertiti in euro, con tasso di conversione del giorno 23 ottobre 2019.

Nel caso della città di Tokyo, non essendo presenti city pass che includessero nel prezzo musei e attrazioni, sono stati considerati come tourist card il Pismo Passport e la Welcome Suica. Sono card dei trasporti che hanno validità di un mese: sono prodotti pensati e promossi per i turisti che decidono di visitare il paese e consentono di ottenere una riduzione sul prezzo presso ristoranti, esercizi commerciali e qualche attrazione turistica. Sono state considerate questo tipo di card anche per le città di Barcellona, Berlino, Parigi e Venezia. In questi casi, però, sono stati rilevati anche city pass completi che includessero anche l'accesso ad una o più attrazioni incluse nel prezzo.

Le variabili analizzate sono 33 e vengono riportate nella tabella sottostante dove sono illustrati

i rispettivi campi e valori attribuiti, corredati di legenda esplicativa.

Variabili	Campo valori	Legenda
Città	Testo	-
Nome city pass	Testo	Nome generico del pass, ad esempio: “Roma Pass”.
Nome specifico city pass	Testo	Nome specifico della versione del pass, ad esempio: “Roma Pass – 48 ore”.
Possibilità personalizzazione	Si/No	Possibilità di creare un pass personalizzato inserendo quante attività si desidera tra quelle disponibili. Prezzo variabile in base alle scelte fatte.
Categorizzazione	A durata temporale/ a n. attrazioni	Si fa riferimento alla logica secondo cui è impostato il pass. Durata temporale per quelli che presentano diciture come “24 ore, 3 giorni, etc.”. Numero di attrazioni per quelli che permettono di selezionare da una lista un numero predefinito di attrazioni (3, 5, 7, etc.)
Durata	Campo numerico/ Non definita	Viene indicata la durata del pass espressa in giorni. Per i pass dove non è specificata si riporta la dicitura non definita.
Target	Adult/Youg/ Child/Universale	Si riporta il target dei pass in base a quanto indicato dal soggetto emittente. Dove non fosse definito un target, si riporta la dicitura: universale.
Fascia età	Campo numerico/ -	Si riporta la fascia di età del target in questione come riportata dal soggetto emittente. Si riporta il simbolo “-” dove non fosse definita.
N. attrazioni incluse	Campo numerico	Si riporta il numero di attrazioni incluse nel prezzo del pass.
N. attrazioni per fascia	0/1-15/16-25/ 26-40/41+/ A scelta	Si riclassifica il numero di attrazioni incluse all’interno delle fasce riportate qui a fianco.
Accesso ai musei	Si/No	L’accesso alle strutture museali è incluso nel

		prezzo.
Accesso a mostre temporanee	Si/No	È incluso nel prezzo l'accesso a mostre ed esibizioni temporanee (anche quelle che si tengono all'interno di un museo).
Possibilità priority access/skip the line	Si/No	Con questa dicitura si intende che l'utente può recarsi direttamente ai tornelli di accesso delle strutture senza passare per la biglietteria.
Possibilità fast track	Si/No	È presente la possibilità di avere una corsia preferenziale rispetto a coloro che acquistano i biglietti in loco.
Main attraction non incluse	Testo	Quali sono le strutture più note che non sono incluse nel pass.
Comprende spettacoli/show	Si/No	Nel prezzo del pass è inclusa la possibilità di assistere a questo tipo di eventi gratuitamente.
Comprende tour	Si/No	Nel prezzo sono compresi tour.
Tipologia tour	Testo	Quali tour sono inclusi: walking tour, bus turistico, crociera, etc.
È utilizzabile come carta sconti?	Si/No	È utilizzabile per ottenere sconti presso ristoranti, esercizi commerciali, attrazioni, etc.
Comprende il trasporto pubblico?	Si/No	È incluso nel prezzo l'uso del trasporto pubblico locale.
Comprende il transfer da/per l'aeroporto?	Si/No	Si considera come risposta positiva anche se compreso nel prezzo è un solo transfer da o per l'aeroporto e non in entrambe le direzioni.
È emesso da privati?	Si/No	Il pass è gestito ed emesso da un soggetto privato. Vengono considerati come privati anche le società private che hanno partnership con una DMO tranne nel caso in cui non sia chiaramente esplicitato che gestiscono il pass per conto della stessa.
Vendita on site	Si/No	È possibile acquistare il pass nella

		destinazione.
Vendita diretta online	Sì/No	È possibile acquistare il pass sul sito web del soggetto emittente.
Dominio sito proprietario	Testo	Si riporta il dominio del sito web del soggetto gestore.
Brand proprietario	Testo	Qual è il brand del pass. Può essere specifico di un'unica città (I Amsterdam) o rappresentare un logo ombrello che si ritrova in più città (iVenture Card).
Società proprietaria	Testo	La società che emette il pass.
Effettua campagne SEM	Sì/No	Il sito web del soggetto gestore appare in annunci sponsorizzati se sul motore di ricerca si digitano combinazioni di parole generiche quali: city card, city pass, etc. più il nome della destinazione
Vendita tramite OTA	Sì/No	Il pass è presente nei siti web delle maggiori OTA. Ai fini di questa ricerca sono state considerate: Get Your Guide, Musement, Tiquets, TripAdvisor/Viator, Civitatis.
Tipo di voucher	Tutto dematerializzato/ Niente dematerializzato/Misto	La prima opzione indica quei pass che non hanno bisogno di nessun tipo di conversione. L'utente può presentarsi presso le attrazioni munito di voucher stampato o su app o in altro formato elettronico (PDF, e-mail, etc.) e ha diritto all'ingresso. Nel secondo caso il pass necessita di una conversione in tessera o in biglietto d'ingresso valido presso le attrazioni. Nella terza ipotesi vi è una parte del pass fruibile in maniera dematerializzata e un'altra che necessita di conversione (ad esempio la tessera trasporti). Nel caso in cui sia disponibile sia una versione fisica del pass che una interamente su app/voucher si considera

		la seconda opzione per classificare il prodotto.
Prezzo	Campo numerico	
Valuta	Euro/Corone danesi/ Dollari/Sterline/Yen	
Note	Testo	

Tabella 1: Esempificazione delle variabili utilizzate nella costruzione del database. Fonte: elaborazione propria.

Sono stati rilevati in totale 68 diversi city pass nelle destinazioni selezionate per un totale di 432 versioni. Per city pass si intende una card, non necessariamente in forma di prodotto fisico, che venga presentata con un nome distinto e una logica di composizione propria. Ad esempio, vengono considerati come due prodotti distinti anche se appartenenti allo stesso brand, la iVenture Card Madrid Unlimited e la iVenture Card London, così come viene considerato come un altro pass la iVenture Card Madrid perché segue un'impostazione completamente diversa dalla sua versione Unlimited. Vengono invece considerati come unico prodotto, ad esempio, la I Amsterdam City Card 24 ore e la I Amsterdam City Card 48 ore.

Con versione si intende qualsiasi variante del pass, differendo queste per una diversa formulazione rispetto al target o per durata o infine per la possibilità o meno di accedere ai musei. Sono considerate varianti distinte, ad esempio, il Florence City Pass – Adult e il Florence City Pass - Child, così come la Brussels Card 24 ore e la Brussels Card 24 ore+Public Transport. Allo scopo di effettuare un'analisi che rispecchiasse il più possibile la situazione reale del mercato e che permettesse di giungere a conclusioni affidabili, alcuni prodotti o versioni non sono stati considerati. Le motivazioni variano dal fatto che risultassero degli *outlier* e, quindi, andassero a compromettere l'aderenza alla realtà dei risultati, fino a quelle versioni non considerate perché mancanti di alcune informazioni necessarie a garantirne la corretta classificazione.

Sono, perciò, stati considerati 66 pass per un totale di 419 versioni. Nell'elenco sottostante si riportano i prodotti o le versioni che non sono state considerate e la motivazione.

- New York Explorer Pass nella versione Build Your Own. Il pass in questione è una tipologia di card personalizzabile in cui l'utente può scegliere quali attrazioni inserire tra quelle presenti in una lista, creando, di fatto, una card diversa per ogni esigenza. Non essendo possibile quindi indentificare il numero di attrazioni, né il prezzo del pass (che dipende dal numero di scelte inserite) non è stato utilizzato nell'analisi.
- New York Liberty Helicopter Tour + 3 days sightseeing in tutte le versioni. Questo city pass rappresenta fondamentalmente un pacchetto di tour e city pass e viene venduto a un prezzo molto elevato. Se venisse considerato porterebbe a falsare quello che è il reale

prezzo medio dei city pass della destinazione.

- Tokyo Pasma Passport nella versione bambino. Questa card ha una versione bambino (pubblicizzata nel sito web dell'azienda emittente), ma non ne viene specificato il prezzo, rendendo impossibile il confronto.
- Venice Box in tutte le sue versioni. Questo pacchetto di fatto rappresenta una realtà marginale nella destinazione (vendite per l'anno 2019 consistenti in poche decine di unità).

Con la volontà di effettuare confronti che fossero il più ragionevoli possibile, in molti casi si è scelto di raffrontare non tutte le destinazioni tra di loro, ma dividendole in fasce e confrontandole con quelle che presentassero un numero di arrivi di turisti annuo comparabile tra di loro.

Per una questione di omogeneità del dato, i valori degli arrivi turistici sono stati rilevati dal rapporto di Euromonitor per l'anno 2018, mentre per Lubiana e Matera sono stati considerati i dati reperibili sui siti web ufficiali delle due città. È stato verificato, prendendo alcune destinazioni a campione tra cui Venezia, che le cifre presenti nello studio in questione rispecchiano, in effetti, i dati riportati dagli Organi Ufficiali delle destinazioni.

Per completezza, si riporta, inoltre, la definizione di arrivo turistico data dal rapporto Euromonitor:

“Arrivals are defined as international tourists, i.e. any person visiting another country for at least 24 hours, for a period not exceeding 12 months, and staying in paid or unpaid, collective or private accommodation. Each arrival is counted separately and includes people travelling more than once a year and people visiting several cities during one trip. Arrivals encompasses all purposes of visit, such as business, leisure and visiting friends and relatives. Arrivals excludes domestic visitors, same-day visitors, people in transit and cruise passengers as this can distort arrivals figures at important border crossings and cruise destinations, respectively. It also excludes those in paid employment abroad. Students that stay in a country for a period of more than 12 months are excluded and are considered as temporary residents. Military personnel and transportation crew are excluded, along with displaced people because of war or natural disasters. The ranking focuses on city hubs and tends to exclude beach and ski resorts that may enjoy high volumes of international visitors.”

Le destinazioni selezionate sono state, quindi, divise in tre fasce denominate A, B e C sulla base, appunto, del numero di arrivi per l'anno 2018. Nella tabella sottostante i raggruppamenti effettuati.

Numero arrivi	Destinazione	Fascia di appartenenza	Soglia della fascia (n. arrivi)
20.715.900	Londra	Fascia A	Più di 10 milioni
16.863.500	Parigi		
13.500.000	New York		
9.896.300	Tokyo	Fascia B	Tra i 5 e i 10 milioni
9.703.200	Roma		
8.476.600	Amsterdam		
6.726.000	Barcellona		
5.770.900	Berlino		
5.512.600	Madrid		
5.406.800	Venezia		
5.404.500	Mosca		
5.015.400	Firenze		
4.004.400	Budapest		
3.074.100	Bruxelles		
3.037.100	Copenaghen		
1.022.862	Lubiana		
614.525	Matera		

Tabella 2: Divisione per numero di arrivi nell'anno 2018 delle destinazioni selezionate. Fonte dei dati: Euromonitor, 2018.

Con l'esplicitazione della metodologia e dei criteri utilizzati per costruire il database si conclude il paragrafo introduttivo. Nel paragrafo successivo si andrà a esporre quanto elaborato per quanto riguarda la composizione dell'offerta attualmente presente sul mercato.

3.2 La composizione dell'offerta: aspetti comuni e principali differenze

Il primo step che si è deciso di percorrere è stato quello volto a capire la complessità e la varietà dell'offerta di city pass presenti nelle varie destinazioni, al fine di verificare se vi fossero somiglianze e, in caso di risposta affermativa, quali.

Come ricordato in precedenza, sono state considerate 66 card diverse in 419 versioni. Nell'Allegato 1 si riporta la lista dei pass considerati, la loro città di appartenenza e il soggetto emittente.

Per motivi di chiarezza del dato, in alcune elaborazioni sono state considerate le versioni dei pass, in quanto alcune card comprendono, sotto lo stesso nominativo, servizi diversi tra loro (trasporto pubblico locale o tour, piuttosto che accesso o meno ai musei) che rendono le card impossibili da analizzare come un *unicum*.

Il primo dato che si segnala è quello della tipologia dei pass riscontrati. A differenza di quanto osservato in letteratura, si è scelto di utilizzare una categorizzazione diversa da quelle tradizionali di *discount card*, *card all inclusive* e *card pay-as-you-go*, in modo da rendere più chiara la logica sottostante alle stesse. Questa decisione è stata presa anche per via del fatto che sono state raccolte informazioni relative a una tipologia di tessera non riscontrata in letteratura, ovvero quella che permette al cliente di acquistare una card che non sia definita dalla sua durata temporale, bensì dal numero di ingressi che è possibile effettuare con la stessa. Si è, quindi, scelto di categorizzare le card in due grandi famiglie: a “durata temporale” per identificare i modelli più tradizionali che vedono una struttura di tipo uno, due, tre giorni o 24, 48, 72 ore, etc. e a “numero di attrazioni” per indicare quelle che utilizzano un modello che includa l'ingresso a due, tre, cinque strutture, etc. nel prezzo finale.

Si rileva che sul totale delle card analizzate, il 61% risulta essere configurata secondo il modello a tempo, mentre il 39% a numero di attrazioni. Si evince, quindi, che sebbene l'impostazione tradizionale sia ancora quella preferita, vi è una comunque una quota significativa di prodotti che seguono una configurazione alternativa. A Londra, New York, Amsterdam e Madrid si hanno più card a numero di attrazioni rispetto a quelle a durata temporale. Si segnala, inoltre, che la città di Matera è l'unico caso in cui si ha un pass a numero di attrazioni come unica opzione. Sono più frequenti i casi in cui una destinazione abbia una sola tourist card e che questa sia a durata temporale.

Sono stati riscontrati tre modelli principali per quanto riguarda la configurazione dell'offerta dei pass. Il primo modello prevede la personalizzazione del pass: il cliente è libero di scegliere quante e quali attrazioni visitare, così come può decidere se abbinarvi opzioni di trasporto pubblico locale o transfer aeroportuale. Le casistiche rilevate di questo modello non sono state considerate per i motivi spiegati nel paragrafo precedente. Il secondo schema è quello a

composizione fissa: viene presentata una card con determinate caratteristiche e servizi e non sono possibili variazioni. Infine, si è riscontrato un modello di tipo misto, dove vi sia una parte dell'offerta del pass fissa e una variabile. La parte variabile è composta nella quasi totalità dei casi dalla possibilità o meno di aggiungere un'opzione per la mobilità pubblica o un transfer da/per aeroporto, ma in alcuni casi può comprendere anche la possibilità di scegliere l'opzione tour.

In media si sono riscontrate 4,3 card per le destinazioni di fascia B e 1,4 card per le destinazioni di fascia C. Per quanto riguarda le destinazioni di fascia A, vi sono 10 city pass a New York, 6 a Parigi e 4 a Londra, per una media di 6,7. Nella tabella si riportano i dati relativi alla distribuzione delle card nelle varie categorie. Le città sono divise per fascia e ordinate in modo decrescente in base agli arrivi di turisti, le destinazioni segnate con un asterisco sono quelle dove è stato rilevato un solo soggetto gestore per la/le card offerte (con la sigla CP si indica City Pass).

Città	CP a tempo	CP a n. attrazioni	Tot. CP	CP a tempo (%)	CP a n. attrazioni (%)	Media CP per fasce
Londra	1	3	4	25%	75%	6,7
Parigi	5	1	6	83%	17%	
New York	2	8	10	20%	80%	
Tokyo	2	0	2	100%	0%	4,3
Roma	3	3	6	50%	50%	
Amsterdam	2	3	5	40%	60%	
Barcellona	6	1	7	86%	14%	
Berlino	5	0	5	100%	0%	
Madrid	1	4	5	20%	80%	
Venezia*	3	1	4	75%	25%	
Mosca	2	0	2	100%	0%	
Firenze	2	1	3	67%	33%	
Budapest*	2	0	2	100%	0%	
Bruxelles*	1	0	1	100%	0%	
Copenaghen	2	0	2	100%	0%	
Lubiana*	1	0	1	100%	0%	
Matera*	0	1	1	0%	100%	

Totali	40	26	66	61%	39%	
--------	----	----	----	-----	-----	--

Tabella 3: Divisione dei city pass in esame per categoria. Fonte: elaborazione propria.

Si va, ora, ad analizzare la proposta di pass delle varie città, ossia quali versioni sono più popolari e in quale categoria.

Si segnala che nei pass a tempo, è possibile individuare principalmente due schemi per indicare la durata della card, ossia il formato a ore e quello a giorni (si veda Minciaroni, 2008). Nel primo caso si ha un conteggio in eccesso della validità che andrà a decorrere dall'ora di attivazione del pass: se si attiva un pass 48 ore il 06 febbraio alle ore 16:00, esso avrà validità fino al giorno 08 febbraio alle ore 17:00. Nel secondo scenario, la validità è conteggiata per difetto, quindi l'ipotetico pass dell'esempio scadrebbe il giorno 07 febbraio alla mezzanotte.

Per omogeneità dell'esposizione dei dati, le validità dei pass sono state convertite tutte in giorni. Per quanto concerne i pass a durata temporale, quindi, che si ricorda essere 40, i formati più popolari risultano essere quello tre giorni, seguito da quello due e un giorno. La quasi totalità delle destinazioni risulta avere un pass tre giorni e solo tre destinazioni non offrono il formato due giorni.

Fanalino di coda le opzioni di più lunga durata, con solo il 13% delle card che offre una versione sette giorni e l'8% che offre una versione dieci giorni. Si segnala che Tokyo è l'unica destinazione a offrire due tessere con durata di 28 giorni, ma si evidenzia che si tratta di carte per il trasporto utilizzabili per ottenere degli sconti. Si evidenzia, inoltre, che sono state considerate sedici destinazioni, in quanto a Matera non sono stati rilevati pass a durata temporale.

Quanto individuato, quindi, rispecchia i risultati riscontrati nelle pubblicazioni accademiche (si vedano Minciaroni, 2008; Fluri, 2018; Garibaldi, 2012). Si evidenzia, però, che spesso le

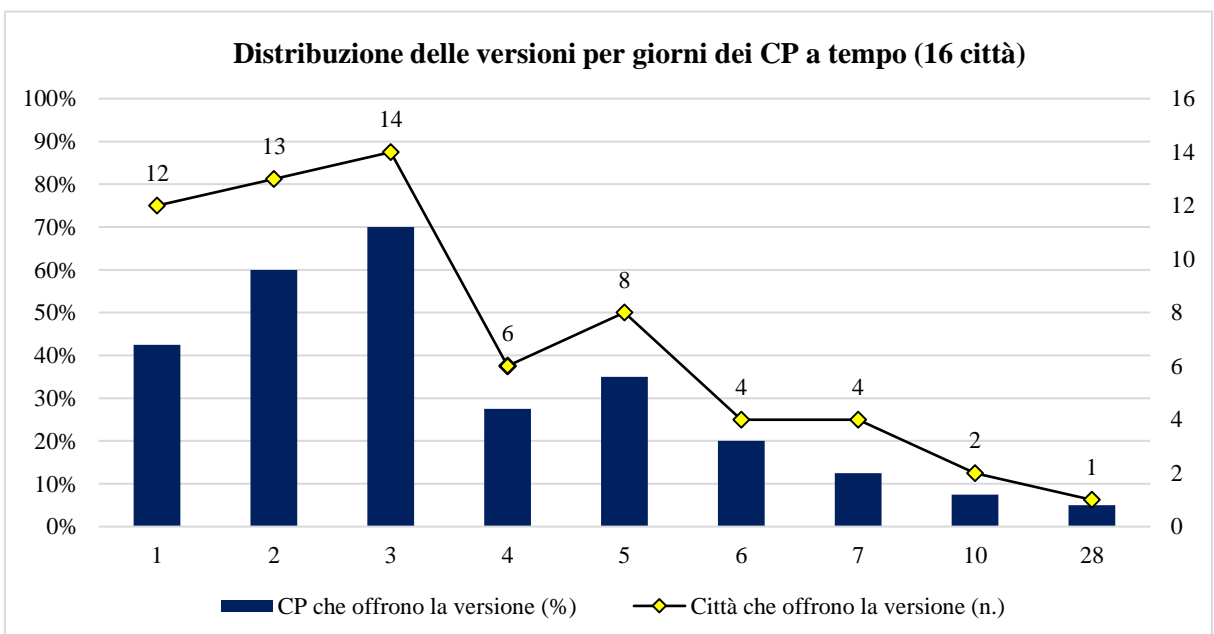


Grafico 1: Distribuzione delle varianti dei city pass a durata temporale. Fonte: elaborazione propria.

ricerche lette si concentrano più destinazioni all'interno di un unico stato e risultano, di conseguenza, solo in parte comparabile a quella svolta in questa sede.

Si guarda ora ai city pass a numero di attrazioni, che ammontano a un totale di 26 e sono offerti da dieci destinazioni su diciassette. Le città che non presentano questa tipologia sono: Tokyo, Berlino, Mosca, Budapest, Bruxelles, Copenaghen e Lubiana. Sembra, quindi, ragionevole ipotizzare che questo modello venga adottato principalmente nelle destinazioni con maggiore afflusso turistico, in modo variabile in quelle di fascia media e che rappresenti una realtà estremamente marginale nelle città con arrivi turistici più contenuti.

Dal Grafico 2 è possibile vedere come vi siano dei picchi, sia per quanto riguarda la percentuale di card che offrono quella particolare opzione che per il numero di destinazioni che la offrono, in corrispondenza delle opzioni da tre, cinque e sette attrazioni. Sono questi, infatti, i formati che sono stati riscontrati più frequentemente quando ci si è trovati di fronte a una card chiaramente commercializzata con una struttura di tipo a numero di attrazioni.

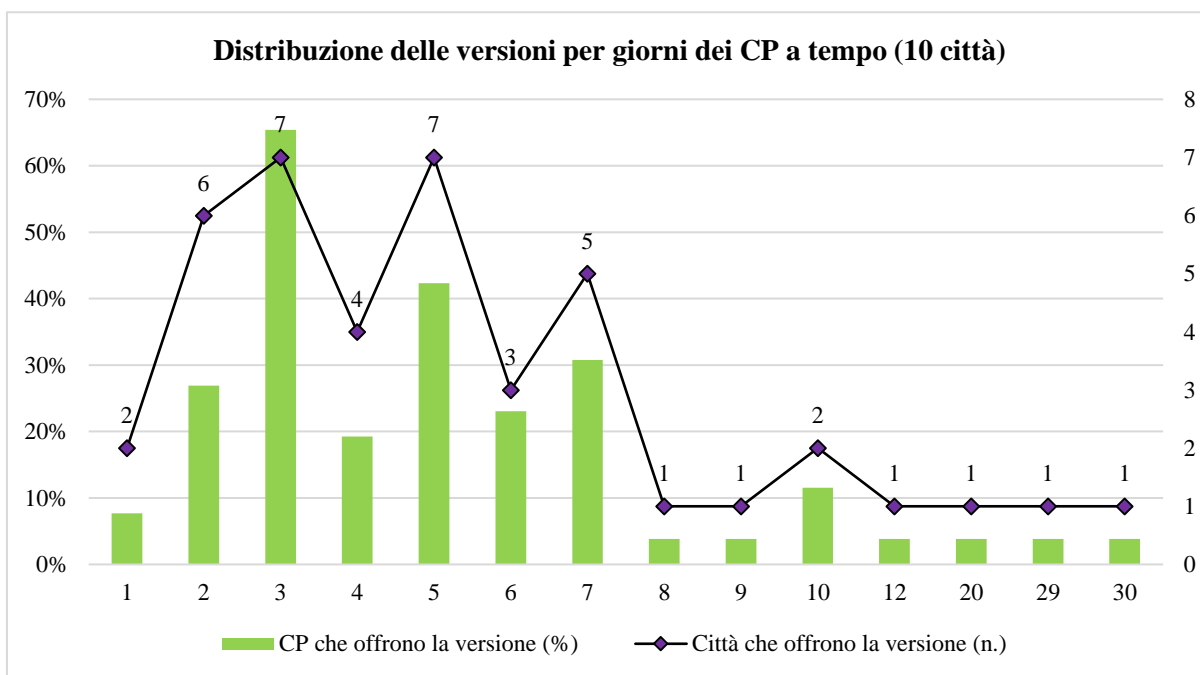


Grafico 2: Distribuzione dei city pass a numero di attrazioni. Fonte: elaborazione propria.

Per dare un riferimento esemplificatore, si riporta nella figura la schermata del sito web del London Explorer Pass. In questo caso, è evidente il richiamo alla tipologia della card, ma in altri casi non è così. Se si pensa al Silver City Pass della città di Venezia, ad esempio, non si ha una distinzione così netta tra le versioni disponibili, semplicemente si tratta di un prodotto che comprende un numero variabile di attrazioni e che ha un periodo di validità non limitato ai formati canonici che possono essere, come si è visto, due, tre, sette giorni e via discorrendo.

La città di Venezia segue un'impostazione particolare, è rappresentata, infatti, dai formati dove è segnalata la disponibilità in una sola città (8, 9, 12, 20, 29, 30 attrazioni). Si segnala che il

numero così alto di attrazioni incluse in alcune versioni del pass è dovuta all'inclusione del circuito "Chorus", che conta sedici chiese.

Se si ipotizza che un turista possa visitare due o tre attrazioni al giorno, anche in questo caso è facile vedere come, in effetti, l'offerta sembri concentrarsi su pass dal numero di attrazioni ridotte. La quasi totalità delle destinazioni in esame (sette su dieci che offrono questa tipologia di prodotto) presenta card a tre

e cinque attrazioni, seguite dalle opzioni a sette, sei, quattro e due attrazioni.

Nelle destinazioni esaminate, sembra che vi sia una generale tendenza alla focalizzazione su prodotti di breve periodo, sia che questo sia indicato esplicitamente come nei pass a durata temporale, sia che esso sia ipotizzato sulla base del numero di attrazioni offerte.

3.2.1 L'ampiezza dell'offerta: tipologie di servizi inclusi nei city pass

Si passa ora ad analizzare l'ampiezza dell'offerta in termini di servizi inclusi nei city pass. Per fare questo, si è guardato alle versioni dei pass e non alle card singole, in quanto uno stesso pass può avere diverse configurazioni.

Sempre per lo stesso motivo, sono state analizzate separatamente la parte dedicata a sconti, attrazioni incluse e opzioni salta fila e la parte dedicata a trasporto pubblico locale e transfer aeroportuale.

I servizi considerati nella prima parte sono: accesso ai musei, accesso a esibizioni e mostre temporanee, possibilità di fare dei tour (bus panoramico, crociera, *walking tour*, etc.), possibilità di vedere spettacoli e show inclusi nel prezzo, presenza di scontistica legata alla card e, infine, possibilità di usufruire di priority access e/o fast track all'ingresso delle attrazioni. Come riportato nella legenda delle variabili, per priority access si intende la possibilità di accedere direttamente all'interno della struttura grazie al pass acquistato, senza dover effettuare un passaggio in biglietteria. Nel secondo caso, invece, si indica la possibilità di avere una corsia preferenziale nelle biglietterie per convertire il proprio pass in biglietto di ingresso valido.

Possono esservi dei casi in cui siano spuntate entrambe le opzioni, ossia quando vi è la possibilità di ingresso diretto presso alcune attrazioni, ma una fila preferenziale in altre o i casi in cui viene spuntata una sola opzione.

The screenshot shows the website for the London Explorer Pass. At the top, there are navigation links: 'Cosa ricevi', 'Come funziona', 'Attrazioni', 'Guida', and 'Domande frequenti'. A language selector is set to 'Italiano' and there is an 'ACQUISTA' button. The main heading is 'Scegli il London Explorer Pass per 3, 5 o 7 attrazioni che fa per te'. Below this, a sub-heading says 'Decidi se visitare 3, 5 o 7 attrazioni con il London Explorer Pass e risparmi oltre il 40% sul costo standard del biglietto.' There are three cards for different pass options: 'Pass per 3 attrazioni' (Adult £64, Child £52), 'Pass per 5 attrazioni' (Adult £94, Child £74), and 'Pass per 7 attrazioni' (Adult £114, Child £94). To the right, a section titled 'VANTAGGI DELL'EXPLORER PASS' lists benefits: 'RISPARMIA oltre il 40%' (savings), 'Visita 3, 5 o 7 attrazioni dei 20 principali luoghi di interesse' (access to 20 attractions), 'Le attrazioni più amate' (popular attractions like The Last Minute.com, London Eye, etc.), and 'Non avere fretta' (30-day validity). At the bottom right, there is a 'COMMENTI E RECENSIONI' section with a 'Great buy Great perks' quote.

Figura 15: Esempio di city pass a numero di attrazioni.

Fonte: sito del London Explorer pass, URL:

<https://www.londonexplorerpass.it/london-explorer-prices.php>.

Consultato il giorno 03 febbraio 2020.

In questa analisi sono state considerate 70 varianti dei pass, sono state, infatti, sdoppiate alcune card nelle loro versioni specifiche come indicato nella tabella sottostante.

Città	Nome della card	Versioni considerate
Berlino	Berlin Welcome Card	Berlin Welcome Card
		Berlin Welcome Card+Musei
Bruxelles	Brussels Card	Brussels Card
		Brussels Card+Tour
Venezia	Gold City Pass	Gold City Pass
		Gold City Pass+Tour
	Silver City Pass	Silver City Pass
		Silver City Pass+Tour

Tabella 4: Ripartizione delle card nelle loro varianti. Fonte: elaborazione propria

Si è rilevato che i servizi considerati come fondamentali nell'offerta di un city pass sono l'accesso ai musei e la possibilità di fare tour. Queste opzioni risultano possibili, rispettivamente, nell'89% e nell'83% delle card. Il risultato ottenuto riguardo alla variabile museale trova riscontro anche in letteratura (si veda Drozdowska, et al., 2018).

Ampiamente sopra il 50% anche la possibilità di utilizzare il pass come carta sconti. Fanalino di coda risulta essere l'accesso a mostre ed esibizioni temporanee, con solo quattordici card che offrono questa opzione.

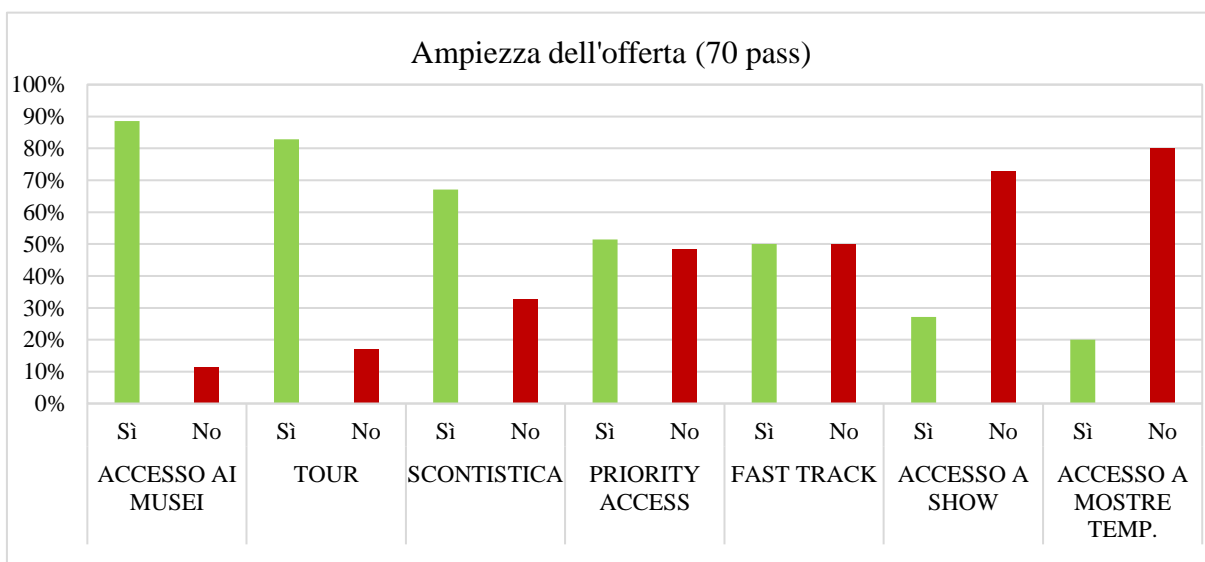


Grafico 3: Ampiezza dell'offerta in percentuale dei pass che comprendono le opzioni elencate. Fonte: elaborazione propria.

Com'è possibile osservare dal grafico sottostante, vengono considerate importanti anche la possibilità di ottenere un accesso diretto o una corsia preferenziale presso le strutture.

Osservando il fenomeno nello specifico, possiamo vedere dalla tabella sottostante che queste

possibilità risultano essere particolarmente popolari nelle destinazioni con afflusso turistico significativo, come quelle di fascia A, ma anche in numerose destinazioni di medio afflusso, come Roma, Barcellona, Venezia e Firenze, i pass che offrono questa possibilità sono abbondantemente sopra la metà. Com'era ragionevole ipotizzare, non sono presenti molte card che presentino queste opzioni nelle destinazioni in fascia C, verosimilmente perché non vengono percepite come mete dove è necessario aspettare in fila per molto tempo prima di poter accedere alle strutture.

CITTÀ	TOT. CARD	MUSEI Sì	MOSTRE Sì	PRIORITY Sì	FAST TRACK Sì	SHOW Sì	TOUR Sì	SCONTI Sì
Londra	4	75%	0%	25%	75%	50%	100%	75%
Parigi	6	83%	67%	67%	50%	33%	100%	50%
New York	10	100%	40%	60%	60%	50%	100%	50%
Tokyo	2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Roma	6	100%	17%	83%	67%	17%	83%	67%
Amsterdam	5	100%	0%	60%	60%	40%	100%	80%
Barcellona	7	86%	0%	57%	86%	29%	100%	57%
Berlino	6	67%	17%	17%	33%	33%	50%	83%
Madrid	5	100%	20%	60%	60%	60%	80%	20%
Venezia	6	83%	0%	83%	0%	0%	50%	100%
Mosca	2	100%	0%	0%	50%	0%	100%	100%
Firenze	3	100%	33%	67%	100%	0%	67%	67%
Budapest	2	100%	0%	0%	0%	0%	100%	100%
Bruxelles	2	100%	100%	0%	0%	0%	50%	100%
Copenaghen	2	100%	0%	50%	0%	0%	100%	50%
Lubiana	2	50%	0%	0%	50%	0%	50%	0%
Matera	1	100%	0%	100%	0%	0%	100%	100%
Tot. copertura 100%		10	1	1	1	0	9	6
Tot. in percentuale		59%	6%	6%	6%	0%	53%	35%

Tabella 5: Servizi compresi nell'offerta dei city pass in percentuale. Fonte: elaborazione propria

È interessante rilevare che in quasi il 60% delle destinazioni esaminate, tutti i city pass presenti sul mercato comprendano l'opzione per l'accesso ai musei, così come è significativo che in nove città su diciassette (53%) i pass presenti sul mercato offrano la possibilità di accedere a tour di vario tipo. Questo va a indicare che il rilevante numero di card che comprende questi servizi non è relegato a un numero piccolo di destinazioni, bensì rappresenta una situazione diffusa che fa pensare a un comportamento comune dell'Offerta.

Diverso dall'andamento generale dei dati per le altre destinazioni, è quello di spettacoli e show,

che nelle destinazioni di fascia A risulta essere un'opzione offerta molto più frequentemente rispetto alle città delle altre fasce, segnando un 50% sia a Londra che a New York.

Nel grafico sottostante è possibile osservare quanti servizi vengono in media coperti dai city pass di una determinata destinazione.

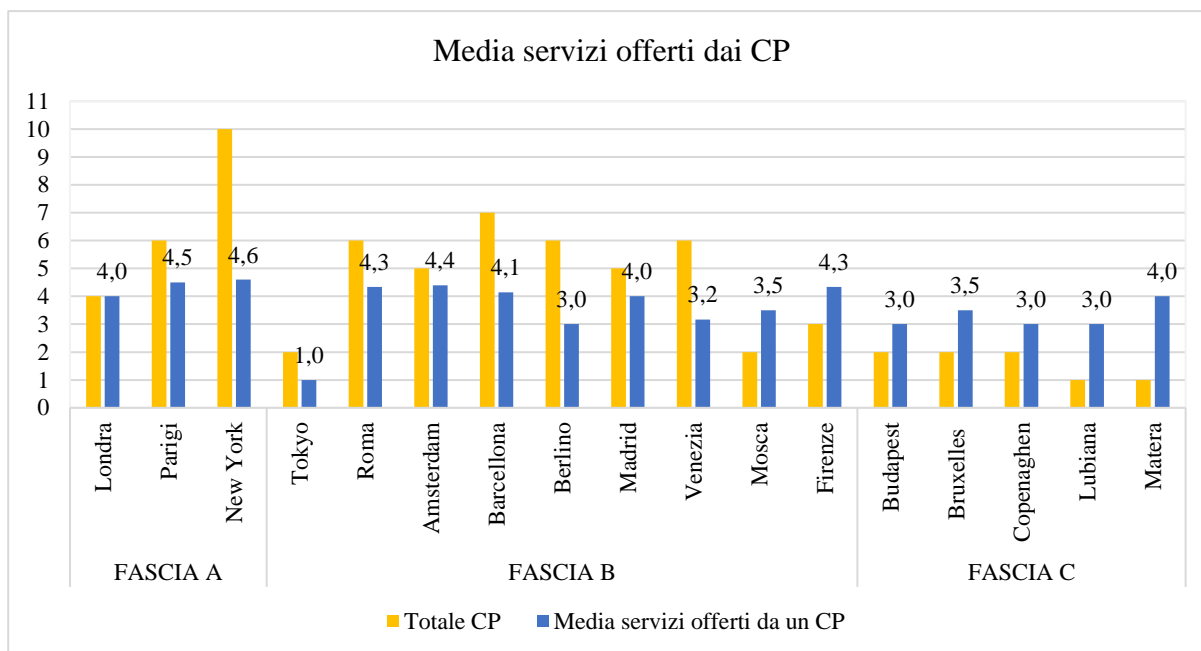


Grafico 4: Media servizi coperti dai city pass confrontate con il numero di card nella destinazione. Fonte: elaborazione propria.

Su un totale di sette variabili considerate in questa fase, si riscontra un attestarsi delle città in prima fascia intorno ai 4,5 servizi per destinazione. Anche a New York, nonostante presenti circa il doppio dei prodotti disponibili rispetto alle altre due città, si mantiene su una media in linea con quella della fascia.

Nella seconda fascia è interessante il caso di Tokyo che, come ricordato in precedenza, non ha un'offerta di city pass "completi", ma semplicemente di carte per il trasporto con scontistica abbinata. Si segnala, di conseguenza, che questo fatto motiva la copertura di un unico servizio da parte delle card della destinazione. Non considerando questo caso, che si configura come *outlier*, le città in questa fascia si attestano intorno a una media di 3,9 servizi coperti. Vi sono anche qui delle eccezioni, le città di Roma, Amsterdam e Firenze presentano una media più vicina a quella delle destinazioni in fascia A.

La media dei servizi offerti dalle card va, infine, diminuendo nelle città dell'ultima fascia, dove si attesta attorno al 3,3.

Dopo aver guardato a quali variabili fossero giudicate maggiormente importanti nella proposta di valore di un pass, si è passati ad analizzare il numero di attrazioni incluse nell'offerta.

Anche in questo non sono stati considerati i city pass, bensì le loro versioni, in quanto alcuni pass presentano configurazioni diverse con diverso numero di attrazioni. È stato considerato un

totale di 70 versioni: nella tabella sottostante i pass che sono stati “divisi nelle loro versioni”.

Città	Nome del city pass	Versioni considerate
Berlino	Berlin Welcome Card	Berlin Welcome Card
		Berlin Welcome Card+Musei
Venezia	Gold City Pass	Gold City Pass
		Gold City Pass San Marco
	Silver City Pass	Silver City Pass
		Silver City Pass San Marco
		Silver City Pass San Marco+Tour

Tabella 6: Ripartizione dei pass nelle loro versioni. Fonte: elaborazione propria.

Al fine di dare una rappresentazione omogenea, i pass sono stati raggruppati per scaglioni in base al numero di attrazioni. Le fasce individuate sono:

- zero attrazioni incluse (si tratta delle card che uniscono trasporto a sconti su attrazioni e/o negozi, ristoranti, etc.)
- 1-15 attrazioni incluse
- 16-25 attrazioni incluse
- 26-40 attrazioni incluse
- più di 41 attrazioni incluse

Com'è facile intuire, le card che offrono un numero più elevato di attrazioni sono quelle a durata temporale, che rappresentano il 60% di questo campione.

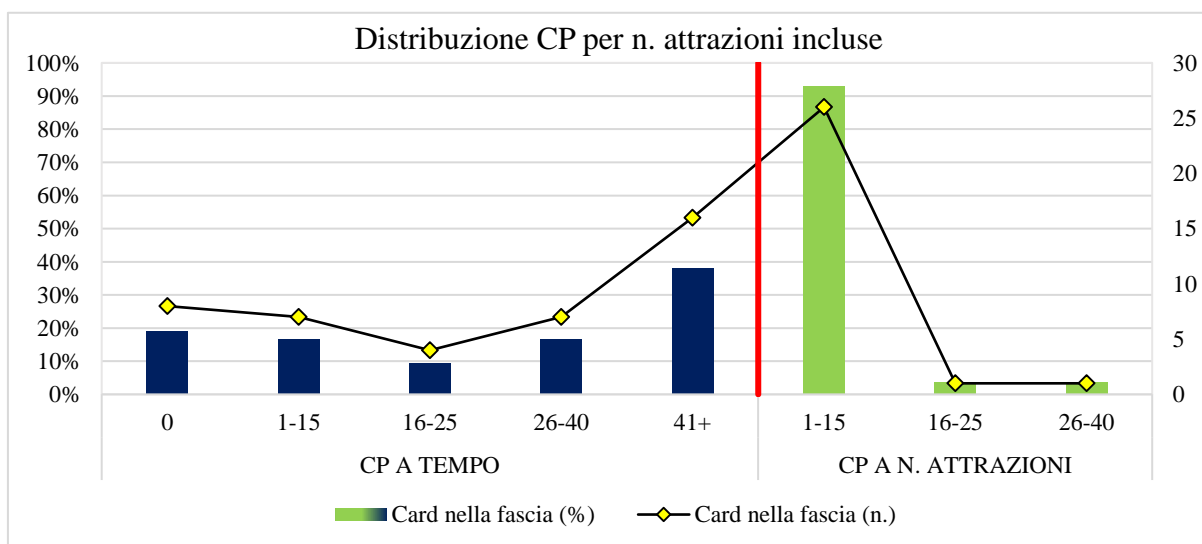


Grafico 5: Distribuzione dei city pass in base al numero di attrazioni incluse. sull'asse verticale principale è segnalata la percentuale di card che rientrano nello scaglione, sull'asse verticale secondario (a sinistra) il numero di card che rientrano nello scaglione. Fonte: elaborazione propria.

Come è possibile vedere nel grafico, il 38% dei pass appartenenti a questa tipologia offrono un numero di attrazioni superiore a 41, mentre il resto dei prodotti si divide in maniera abbastanza

equa tra gli altri scaglioni.

Osservando la situazione nel dettaglio delle destinazioni, si osservano degli schemi comuni nelle varie fasce (si veda Allegato 2). Nelle città di Londra, Parigi e New York si ha, per i pass a tempo, una situazione in cui la quasi totalità dei prodotti offre più di 41 attrazioni. L'unica card a non rientrare in questa categoria è il Paris Passlib' Mini, che si configura come una card tour e sconti abbinati, non comprendendo, di fatto, l'ingresso in nessuna attrazione.

Uno scenario diverso si osserva nelle destinazioni in fascia B, dove i pass sono più equamente distribuiti nei cinque scaglioni disponibili, con l'eccezione della categoria 16-25 dove vi rientra un solo pass. Sembra, quindi ragionevole ipotizzare che la tendenza in questa fascia sia di offrire un numero particolarmente alto di attrazioni o, in alternativa, offrirne un numero molto più ridotto.

Nell'ultima fascia, infine, si riscontra una situazione in cui la metà delle card offre dalle 16 alle 25 attrazioni e l'altra metà ne offre più di quaranta. In questo caso, quindi, si ha un capovolgimento rispetto alla fascia precedente per quanto riguarda la fascia mediana, che passa dal non essere considerata affatto a raccogliere la metà dei pass presenti sul mercato.

Si intuisce, quindi, che nelle destinazioni in fascia B, vi sia un proliferare dell'offerta che va a coprire più scaglioni e, di conseguenza, a offrire un numero di combinazioni più ampio di quello delle altre due fasce.

Dal lato opposto, invece, la quasi totalità delle card a numero di attrazioni offre da una a quindici attrazioni. Si segnala che le due card che rientrano negli scaglioni più elevati sono i Silver City Pass della città di Venezia, dove è presente il circuito Chorus che comprende sedici chiese visitabili, oltre ai musei di Piazza San Marco e ad altre attrazioni.

Questo risultato va in accordo con quello che è la configurazione di queste card che, non presentando espressamente una validità temporale, riduce il numero di attrazioni incluse.

3.2.2 Rilevanza delle opzioni trasporto pubblico locale e transfer aeroportuale

Come evidenziato in precedenza, tra i modelli dei city pass riscontrati vi è, oltre all'opzione personalizzazione e offerta predefinita, una terza opzione che prevede una parte di offerta già determinata e una parte variabile. In buona parte dei casi analizzati, la parte variabile è composta dalla possibilità di aggiungere un'opzione trasporto pubblico locale o transfer aeroportuale. Si va, perciò, ad analizzare la rilevanza di queste ultime due variabili rimaste che completano le elaborazioni sull'ampiezza dell'offerta.

Anche in questo caso non è stato possibile utilizzare le card come riferimento, bensì sono state prese in considerazione alcune loro versioni. Nella tabella sottostante si mostra quali card sono state moltiplicate nelle loro varianti. La sigla TPL indica il Trasporto Pubblico Locale e TSFR

indica il Transfer aeroportuale, in quest'ultima variabile sono compresi sia i transfer dedicati andata e ritorno o in una sola direzione, che la possibilità di arrivare ad almeno un aeroporto nella destinazione tramite la mobilità pubblica.

Città	Nome del city pass	Versioni considerate
Barcellona	The Barcelona Pass	The Barcelona Pass
		The Barcelona Pass+TPL
Berlino	Berlin Welcome Card all inclusive	Berlin Welcome Card all inclusive
		Berlin Welcome Card all inclusive+TPL
	The Berlin Pass	The Berlin Pass
		The Berlin Pass+TPL
Bruxelles	Brussels Card	Brussels Card
		Brussels Card+TPL
Firenze	Firenze Card	Firenze Card
		Firenze Card+TPL
Londra	The London Pass	The London Pass
		The London Pass+TPL
Madrid	Madrid City Pass	Madrid City Pass
		Madrid City Pass+TPL
Mosca	The Moscow City Pass	The Moscow City Pass
		The Moscow City Pass+TPL
Venezia	Platinum City Pass	Platinum City Pass
		Platinum City Pass+TSFR
	Rolling Venice Card	Rolling Venice Card
		Rolling Venice Card+TSFR

Tabella 7: Ripartizione delle card nelle loro varianti. Fonte: elaborazione propria.

Facendo questa operazione, si è ottenuto un totale di 76 versioni analizzate.

Quello che ne risulta è che la scelta di inserire il trasporto pubblico o un transfer aeroportuale nell'offerta del pass non sembra essere particolarmente diffusa.

Come è possibile vedere dalla tabella sottostante, solo il 39% delle card offre la possibilità di utilizzare la mobilità pubblica locale e la percentuale non si discosta di molto per quanto riguarda i transfer.

		TPL Sì	TPL No	TSFR Sì	TSFR No	CARD TPL+ TSFR	CARD SOLO TPL	CARD SOLO TSFR	CARD NO TPL+ NO TRSF	
TOT.PASS	76	TOT.	30	46	28	48	17	13	11	35
		PERC.	39%	61%	37%	63%	22%	17%	14%	46%
CP ATTRAZIONI	25	TOT.					1	1	7	16
		PERC.					4%	4%	28%	64%
CP A TEMPO	51	TOT.					16	12	4	19
		PERC.					31%	24%	8%	37%

Tabella 8: Distribuzione dei pass nelle variabili TPL e transfer. Fonte: elaborazione propria.

Analizzando più nel dettaglio i dati, si è rilevato che il 22% delle card offre sia l'uso del trasporto pubblico che di un transfer aeroportuale, il 17% offre solamente la prima opzione e il 14% solo la seconda. Le restanti 35 card (46%) non offrono nessuna delle due opzioni.

Il dato riguardante la mancanza di offerte integrate di pass e trasporto pubblico locale e/o transfer non deve far pensare subito a uno scarso interesse da parte dei turisti a comprare queste combinazioni o dei soggetti emittenti a offrirle. Si ricorda, infatti, che spesso sono disponibili carte del trasporto pubblico di durata variabile, da qualche giorno a mesi, disponibili per l'acquisto nei vari punti vendita del soggetto che ne gestisce la commercializzazione e che, solitamente, si tratta di una rete piuttosto capillare e di facile individuazione da parte del cliente. Questo fatto va a sommarsi a quanto espresso in precedenza sul paragrafo riguardante i sistemi di clearing, ossia che le società che gestiscono la mobilità pubblica locale si trovano ad avere un potere contrattuale molto forte e, generalmente, vengono retribuite con il prezzo pieno dei biglietti. Questa situazione obbliga, in un certo senso, il gestore del pass a considerare l'opzione trasporto pubblico a prezzo pieno nel momento in cui andrà a decidere quale sarà il prezzo finale del pass e non presenta, quindi, una significativa possibilità di risparmio per il cliente finale.

È ragionevole ipotizzare, quindi, che la scarsa presenza di queste opzioni nelle offerte dei pass a dispetto della ben più significativa presenza dell'opzione tour, porti i gestori dei pass a offrire i biglietti per i bus panoramici (generalmente di tipo *Hop-On Hop-Off*) piuttosto che un'opzione trasporto pubblico locale. Lo stesso discorso è applicabile ai transfer aeroportuali che sono, solitamente, gestiti da aziende della mobilità pubblica.

Si evidenzia però un comportamento molto diverso all'interno delle due categorie di pass analizzate. Com'è possibile intuire dall'impostazione stessa di queste card, sono pochi i pass a numero di attrazioni ad offrire il trasporto pubblico, in quanto sono per tipologia, slegati da una validità temporale canonica. Delle 25 card di questo tipo, una soltanto offre sia il trasporto che il transfer e una solo il trasporto. Il 28% dei pass a numero di attrazioni, però, dà la possibilità

di accedere a un transfer aeroportuale.

Nei pass a durata temporale, quasi il 55% delle card offre un'opzione solo trasporto pubblico o in combinazione con il transfer aeroportuale. Segno che quest'opzione risulta essere legata principalmente al modello tradizionale. Gli abbinamenti di pass e trasporto pubblico locale più frequenti vengono fatti nelle versioni a due, tre e cinque giorni, confermando la popolarità di questi tagli.

Come riportato dai dati, sembra che nella seconda tipologia di pass si tenda, invece, a compensare la mancanza di un'opzione mobilità pubblica locale con la possibilità di utilizzare un transfer aeroportuale. Scelta che verosimilmente si accorda meglio alla configurazione di queste card.

Il quadro emergente è quello di una tendenza a proporre dei city pass abbinati all'opzione di trasporto pubblico locale per i pass a durata temporale, al contrario dei pass a numero di attrazioni dove viene preferita l'opzione transfer aeroportuale. Nella prima tipologia, poi, si evidenzia che vi sono sette pass che offrono l'opzione trasporto pubblico locale come parte a scelta opzionale e diciotto che lo includono in ogni caso. Nel caso di Venezia si hanno tre city pass che comprendono in ogni caso il trasporto pubblico e, unica a configurarsi così, il transfer aeroportuale viene inserito come opzionale in due di essi. Nelle altre card si ha una situazione in cui o è incluso nella parte di offerta precostituita, ma senza l'uso dei mezzi del trasporto pubblico locale o è incluso perché è possibile raggiungere almeno uno (dove ve ne fossero diversi) degli aeroporti della destinazione con i mezzi pubblici.

Per quanto riguarda i pass a numero di attrazioni, vi è un soggetto emittente che presenta una strategia ben precisa e riconoscibile nella formulazione dell'offerta, ove il transfer aeroportuale viene abbinato a un numero variabile di attrazioni, in genere da uno a tre (per approfondimenti si rimanda ai paragrafi successivi). Questo significa che va a costituire una parte predefinita dell'offerta ed è sempre incluso, non va quindi a intaccare il numero di attrazioni selezionabili. Negli altri casi rilevati, al contrario, l'aggiunta del transfer viene considerata come un'attrazione e, quindi, diminuisce, di fatto, il numero di ingressi possibili con il pass.

3.3 Il pricing: esiste un modello da seguire?

Dopo aver guardato alle caratteristiche delle card da un punto di vista della tipologia e dei servizi offerti, si è guardato al prezzo dei pass al fine di individuare se vi fossero similitudini e, in caso di risposta positiva, se fosse possibile individuare un qualche tipo di modello.

Come evidenziato nei capitoli precedenti, vi sono diversi fattori che concorrono alla determinazione del prezzo finale di un city pass. Vi è da considerare innanzitutto il peso contrattuale che riesce a esercitare un soggetto emittente nei confronti dei service provider, perché da questo dipenderà il prezzo al quale sarà in grado di acquistare i loro servizi o, nel caso di vendita in nome e per conto terzi, quali commissioni potrà richiedere. In secondo luogo, è fondamentale il sistema di clearing scelto, perché indicherà in che modo verranno retribuiti i fornitori e, di conseguenza, quanto ampio è per il soggetto emittente il margine di guadagno potenziale sulle vendite. Infine, nel caso in cui il gestore venda il pass in nome e conto proprio, va a incidere sul prezzo finale il *mark up* che questo deciderà di applicare.

Dato il suddetto modello di pricing, risulta difficile, se non impossibile, individuare come viene applicato nel dettaglio delle singole card, in quanto sarebbe necessario essere a conoscenza di quanto stabilito negli accordi commerciali tra emittente e service provider, nonché delle commissioni o della maggiorazione applicata da ogni soggetto gestore e di quale sistema di clearing venga applicato.

Quello che si è cercato di fare in questa sede, quindi, è guardare alle diverse destinazioni per capire se fosse possibile identificare comportamenti comuni e differenze.

3.3.1 Prezzo e costo medio dei city pass nelle destinazioni in esame

Osservando le destinazioni, si è innanzitutto calcolato il prezzo e il costo medio per i pass a durata temporale e per quelli a numero di attrazioni nelle varie città.

Nel grafico sottostante sono rappresentate le destinazioni sull'asse delle ascisse, le barre rappresentano le validità dei pass e il prezzo corrispondente a ciascuna barra sull'asse delle ordinate rappresenta un valore calcolato come media dei prezzi di tutte le card con quella stessa validità nella data destinazione. Il grafico fa riferimento solo ai pass nella categoria a durata temporale. Com'era facile immaginare, si ha una situazione per cui in ogni destinazione all'aumentare dei giorni di validità del pass aumenta anche il costo dello stesso.

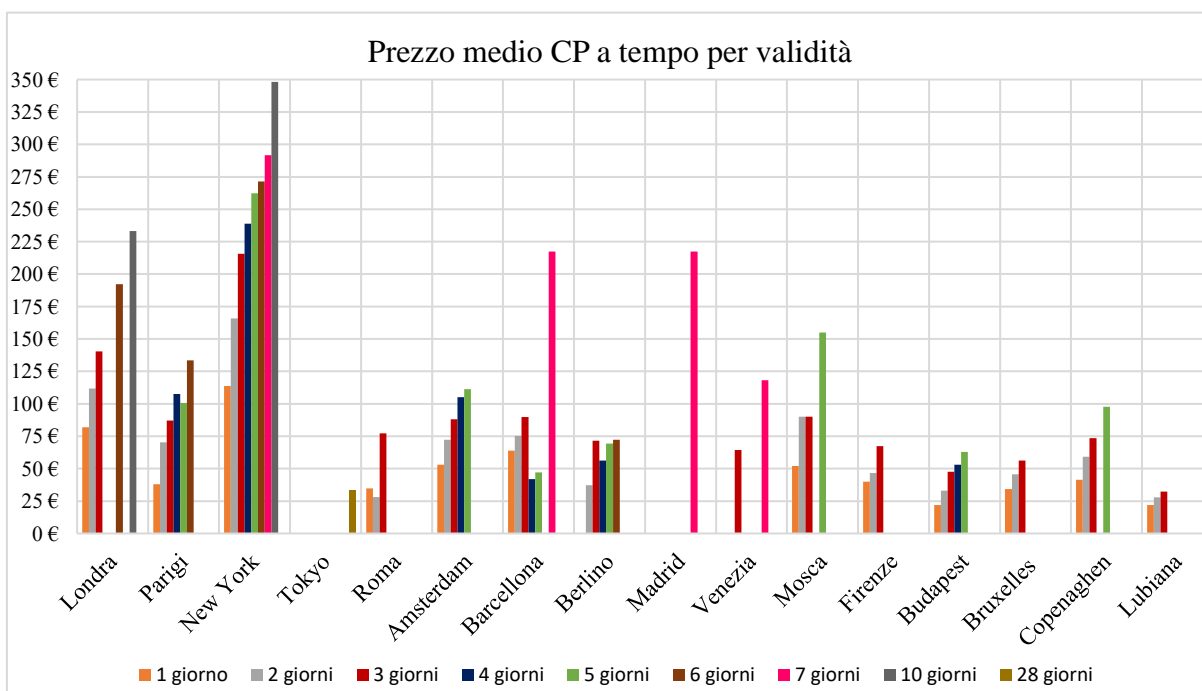


Grafico 6: Prezzo medio di un CP in base alla validità. Fonte: elaborazione propria.

Nella tabella 9, sempre relativa alle card a durata temporale è, invece, rappresentato il costo medio al giorno delle card. Il valore del prezzo medio di un pass con una data validità mostrato nel grafico precedente è stato qui diviso per il numero di giorni di validità, in modo da ottenere il costo medio al giorno di quel tipo di pass in una data destinazione.

	Giorni di validità									
	1	2	3	4	5	6	7	10	28	
Londra	81,92 €	55,89 €	46,83 €			32,05 €		23,31 €		
Parigi	38,00 €	35,12 €	28,99 €	26,90 €	20,12 €	22,24 €				
New York	113,74 €	82,93 €	71,90 €	59,70 €	52,47 €	45,24 €	41,66 €	34,82 €		
Tokyo									1,19 €	
Roma	34,83 €	14,00 €	25,72 €							
Amsterdam	53,00 €	36,17 €	29,33 €	26,25 €	22,27 €					
Barcellona	63,86 €	37,59 €	29,94 €	10,50 €	9,40 €		31,07 €			
Berlino		18,66 €	23,84 €	14,08 €	13,88 €	12,03 €				
Madrid								31,07 €		
Venezia			21,48 €					16,87 €		
Mosca	52,00 €	45,00 €	30,00 €		31,00 €					
Firenze	39,90 €	23,28 €	22,45 €							
Budapest	21,99 €	16,50 €	15,88 €	13,25 €	12,60 €					
Bruxelles	34,17 €	22,83 €	18,78 €							
Copenaghen	22,05 €	13,95 €	10,80 €							
Lubiana	22,05 €	13,95 €	10,80 €							

Tabella 9: Costo medio al giorno di un city pass in base alla sua durata temporale. Fonte: elaborazione propria.

Come è possibile vedere dalle righe della tabella, ne emerge un andamento decrescente rispetto al prezzo: si è rilevato che il costo medio diminuisce al crescere dei giorni di validità, rendendo, quindi, più convenienti i pass a più lunga durata. In giallo sono evidenziate le poche eccezioni registrate, ossia i pass sei giorni di Parigi, i pass tre giorni di Roma, i pass tre giorni di Berlino e cinque giorni di Mosca, dove, però si rileva un aumento del costo medio di un solo euro. Nel caso di Barcellona, l'aumento che si registra sul costo medio giornaliero di un pass sette giorni rispetto a un pass cinque giorni è dovuto, in realtà, a una precisa scelta da parte del soggetto emittente che sceglie un posizionamento premium. Questo soggetto è l'unico a offrire un pass di tale durata nella destinazione (per approfondimenti si rimanda al paragrafo successivo).

Il grafico sottostante rappresenta il prezzo medio dei city pass a numero di attrazioni in base al numero di attrazioni incluse. Anche in questo caso, come per i pass a durata temporale, si registra nelle destinazioni un aumento del prezzo medio all'aumentare del numero di attrazioni incluse.

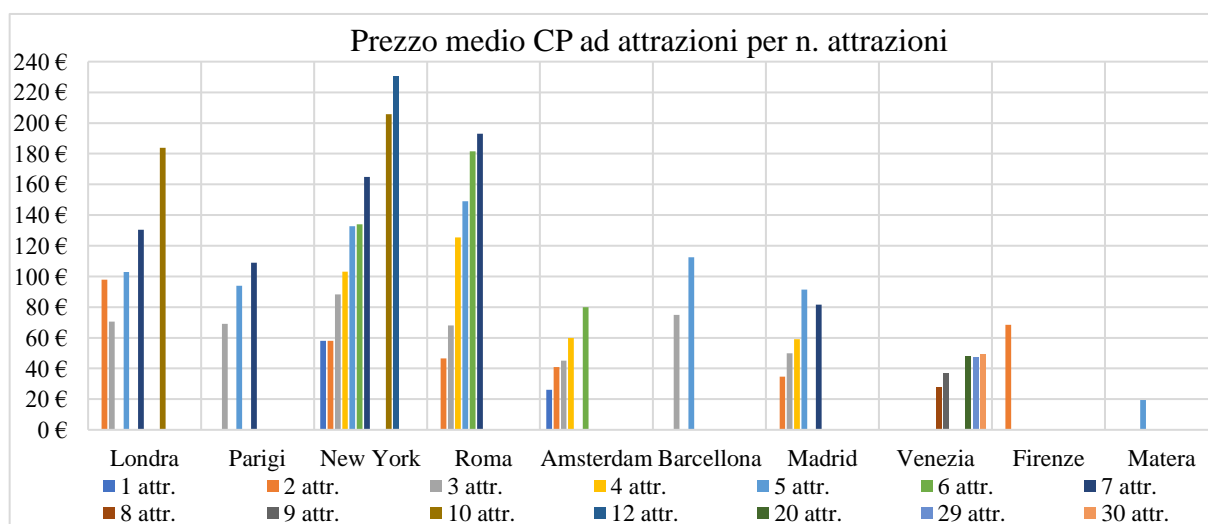


Grafico 7: Prezzo medio di un city pass in base al numero di attrazioni incluse. Fonte: elaborazione propria.

Come si evidenzia dalla tabella del costo medio per attrazione, calcolato dividendo il prezzo medio del pass per il numero di attrazioni incluse nello stesso, anche in questo caso è rilevabile una situazione di andamento decrescente rispetto al prezzo. Si dimostrano, quindi, più convenienti i pass con un numero di attrazioni incluse più elevato.

Si evidenziano, nelle celle in giallo, dei comportamenti anomali, in particolare, nelle città di New York e Roma, dove non si registra un chiaro andamento decrescente dei costi medi come, invece, è visibile nelle altre destinazioni.

	Numero attrazioni													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	20	29	30
Londra		49,0 €	23,5 €		20,6 €		18,6 €			18,4 €				
Parigi			23,0 €		18,8 €		15,6 €							
New York	58,0 €	29,0 €	29,4 €	25,8 €	26,6 €	22,3 €	23,6 €			20,6 €	19,2 €			
Roma		23,3 €	22,7 €	31,4 €	29,8 €	30,3 €	27,6 €							
Amsterdam	26,2 €	20,4 €	15,0 €	15,0 €		13,3 €								
Barcellona			25,0 €		22,5 €									
Madrid		17,4 €	16,6 €	14,8 €	18,3 €		11,6 €							
Venezia								3,5 €	4,1 €			2,4 €	1,6 €	1,6 €
Firenze		34,2 €												
Matera					3,9 €									

Tabella 10: Costo medio per attrazione di un city pass in base al numero di attrazioni incluse. Fonte: elaborazione propria.

3.3.2 Incidenza del trasporto pubblico locale sul prezzo dei city pass a durata temporale

Analizzati i prezzi dei pass, si è scelto di verificare nello specifico come si configurano i city pass propriamente detti, ossia quelli che offrono una gamma ragionevolmente ampia di servizi. Come criterio di selezione si è scelto di considerare solo i pass che consentono l'accesso ai musei, variabile che, come rilevato nelle elaborazioni precedenti, risulta essere ritenuta di massima importanza nella proposizione di valore di questo strumento.

Si è quindi cercato di rilevare quanto incida la presenza o meno del trasporto pubblico locale nel prezzo finale del pass, questo in luce della riflessione fatta nel paragrafo dedicato ai sistemi di clearing, dove si è evidenziato come generalmente, i gestori dei pass vanno a remunerare al prezzo pieno del biglietto un eventuale titolo di trasporto pubblico che abbinano al pass.

Non sono presenti in questa analisi le città di Tokyo e Matera: la prima in quanto i pass della città non permettono l'accesso ai musei e la seconda in quanto non presenta pass a durata temporale.

Si è scelto di tenere divise le categorie di pass: nella tabella sottostante è possibile vedere i risultati di tale elaborazione per le card a durata temporale. In verde sono evidenziati i casi in cui le card comprensive della mobilità pubblica locale risultano più economiche rispetto alle versioni senza questa opzione, mentre in blu sono evidenziati i casi in cui i pass con incluso il trasporto pubblico locale sono più costosi delle versioni analoghe senza questa possibilità, ma la differenza è minima (minore di 6€). Si è voluto sottolineare anche queste ultime situazioni, in quanto con uno scostamento di prezzo così ridotto, è ragionevole ipotizzare che per il turista risulti più conveniente l'acquisto della card comprensiva della mobilità pubblica locale.

A sostegno di questa ipotesi, nell'elenco sottostante si riportano i prezzi dei ticket del solo trasporto pubblico nelle validità in esame. Si segnala che il prezzo della card trasporti di Copenaghen, per una questione di omogeneità del dato, è stato convertito da corone danesi a

euro con tasso di cambio del 23 ottobre 2019, così come è stato applicato per tutti i prezzi non in euro del database originario.

- Paris Visite 2 giorni: 12,90€
- GVB Amsterdam 5 giorni: 29,50€
- Hola Barcelona 2 giorni: 16,30€
- MOBIB Bruxelles 1 giorno: 7,50€
- MOBIB Bruxelles 2 giorni: 14,00€
- City Pass Small Copenaghen 2 giorni: 20,09€
- City Pass Small Copenaghen 3 giorni: 26,78€
- City Pass Small Copenaghen 4 giorni: 33,48€
- City Pass Small Copenaghen 5 giorni: 40,17€

N. GIORNI	1		2		3		4		5		6		7		10	
TPL Sì/No	Sì	No	Sì	No	Sì	No	Sì	No	Sì	No	Sì	No	Sì	No	Sì	No
Londra	89,23 €	74,60 €	122,95 €	100,62 €	157,24 €	123,76 €					214,61 €	170,02 €			264,86 €	201,25 €
Parigi			70,86 €	67,50 €	86,97 €		107,62 €		100,62 €		133,45 €					
New York		113,74 €		165,85 €		215,70 €		238,81 €		262,37 €		271,44 €		291,60 €		348,25 €
Roma		34,83 €	28,00 €		67,50 €											
Amsterdam	60,00 €	49,50 €	80,00 €	68,50 €	95,00 €	84,50 €	105,00 €		115,00 €	109,50 €						
Barcellona		68,50 €	91,50 €	87,00 €	72,25 €	124,99 €	42,00 €		47,00 €					217,50 €		
Berlino			64,00 €	43,85 €	85,67 €	96,50 €	95,00 €	61,35 €	107,00 €	115,00 €	122,00 €	78,85 €				
Madrid														217,50 €		

Venezia					82,70 €														118,10 €
Mosca	72,50 €	41,75 €	100,00 €	80,00 €	117,50 €	76,25 €				165,00 €	145,00 €								
Firenze		39,90 €		46,57 €	92,00 €	69,12 €													
Budapest	21,99 €		32,99 €		52,45 €		52,99 €			62,99 €									
Bruxelles	34,50 €	34,00 €	49,00 €	44,00 €	61,00 €	54,00 €													
Copenaghen	40,00 €	42,68 €	60,00 €	58,25 €	74,00 €	72,81 €			100,00 €	95,40 €									
Lubiana	22,05 €		27,90 €		32,40 €														

Tabella 11: Prezzo medio dei city pass in base alla validità e alla presenza o meno dell'opzione trasporto pubblico locale.
Fonte: elaborazione propria.

È possibile osservare come in tutte le formulazioni dei pass in fascia A risulti più conveniente acquistare un pass con incluso il trasporto piuttosto che uno senza questa opzione. Fa eccezione la città di Parigi dove, nei pass due giorni, risulta in media più conveniente il prezzo di una card comprensiva di trasporto pubblico locale. La differenza più significativa in questa fascia si riscontra nei pass dieci giorni di Londra, dove l'acquisto di un pass senza il trasporto pubblico locale fa risparmiare, in media, il 24% (64€). Si registra, inoltre, una mancanza di card con mobilità pubblica inclusa nella città di New York e, al contrario, un solo caso di card senza questa opzione nella città di Parigi.

La situazione risulta essere diversa in fascia B e C, dove si ha una situazione più eterogenea, con numerosi casi in cui le card con trasporto pubblico risultano essere più convenienti di quelle senza. Una probabile spiegazione di questo fatto è che nelle destinazioni in questi gruppi sono spesso presenti dei city pass emessi dalle DMO. A differenza del panorama italiano, però, non è raro trovare all'estero casi in cui i soggetti pubblici che gestiscono i pass riescano a ottenere i titoli del trasporto pubblico locale a prezzi estremamente convenienti, rendendo, quindi, possibile promuovere le tourist card a un prezzo vantaggioso. Guardando nel dettaglio, questi casi si registrano nelle città di Amsterdam, Barcellona, Berlino, Bruxelles e Copenaghen: in

ognuna di queste destinazioni vi è una società pubblica a gestire almeno una delle card disponibili. Sembra, quindi, ragionevole ipotizzare che la convenienza dei pass con inclusa l'opzione trasporto pubblico derivi, appunto, dalla presenza di questo tipo di organizzazioni che hanno come obiettivo quello di raggiungere un welfare generale per tutta la destinazione piuttosto che il mero profitto. Non è, comunque, sempre questo il caso: vi sono destinazioni in cui sono presenti card offerte dalle DMO, ma non si è riscontrata una convenienza all'acquisto di versioni con trasporto pubblico incluso.

L'ipotesi dalla quale si era partiti era quella che, considerata ragionevole una piena retribuzione alle aziende del trasporto da parte dei gestori dei pass, si rivelassero più costose le card con l'opzione di trasporto pubblico rispetto a quelle senza. Questa condizione, guardando alle destinazioni nello specifico risulta, nella maggior parte dei casi rispettata, con delle eccezioni in cui è rivelato vero l'opposto.

3.3.3 Incidenza del transfer aeroportuale sul prezzo dei city pass a numero di attrazioni

Avendo rilevato che non è quasi presente l'opzione trasporto pubblico nei pass a numero di attrazione, si è scelto di considerare l'opzione transfer aeroportuale per questa tipologia. Si è mantenuto, comunque, il criterio di selezione che prevede l'accesso ai musei incluso nel prezzo. È stato possibile eseguire un confronto nei formati da due a sei attrazioni in fascia A e da uno a tre in fascia B, in quanto negli altri formati non vi era una presenza di pass con entrambe le opzioni. Nella tabella vengono riportati i risultati: in verde i casi in cui risulta più economico un pass con transfer e in blu i casi in cui risulta più costoso, ma con una differenza di meno di 7€ rispetto alla versione senza transfer.

N. ATTRAZIONI	1		2		3		4		5		6	
	Sì	No	Sì	No	Sì	No	Sì	No	Sì	No	Sì	No
Londra				70,55 €				102,94 €				130,41 €
Parigi				69,00 €				94,00 €				109,00 €
New York	58,00 €		58,00 €	66,76 €	109,66 €	102,87 €	103,32 €	123,71 €	137,30 €	132,02 €	139,57 €	167,67 €
Roma		54,00 €	41,50 €	71,50 €	66,60 €	125,50 €		149,00 €		181,50 €		193,00 €
Amsterdam	26,17 €		40,83 €	45,00 €		60,00 €				80,00 €		

Barcellona				75,00 €				112,5 0 €			
Madrid		37,25 €	32,25 €	49,91 €		59,00 €		91,50 €			81,50 €
Venezia											
Firenze			68,35 €								
Matera								19,50 €			

Tabella 12: Prezzo medio di un city pass in base al numero di attrazioni incluse e alla presenza o meno dell'opzione transfer aeroportuale. Fonte: elaborazione propria.

Per quanto riguarda la prima fascia, si evidenzia come, in generale, risultino più economiche le opzioni con il transfer e, nei casi contrari, la differenza di prezzo è talmente minima che risultano comunque più convenienti queste versioni. Si fa riferimento al caso della città di New York per i formati a tre e cinque attrazioni.

In fascia B, invece, risulta in tutti i casi, a parità di attrazioni, mediamente più economico un pass con il servizio di transfer incluso. Si riscontrano anche scenari dove un pass comprensivo di transfer risulta più economico di una card senza transfer e con un numero minore di attrazioni: a Roma un pass tre attrazioni con transfer costa in media 66,60€ contro i 71,50€ di un pass a due attrazioni senza transfer.

In seguito a questo confronto, si è notata una situazione molto eterogenea sul pricing dei pass a numero di attrazioni, che sfocia anche in contraddizioni come nel caso di Roma. Questa tipologia di pass, considerato che non si sono riscontrati riferimenti in letteratura a tale configurazione, è verosimilmente di costituzione molto più recente rispetto ai pass a durata temporale. L'ipotesi che sembra ragionevole fare è, quindi, che per via della vita comparativamente più breve di questo tipo di strumento si sia ancora in una fase di sperimentazione sia per quanto riguarda i formati, che sono quasi il doppio di quelli disponibili per le card a durata temporale, che per le scelte di posizionamento.

Se ne evidenzia, quindi una situazione piuttosto eterogenea a livello di pricing, dove verosimilmente risulta difficile anche per il cliente finale destreggiarsi tra le diverse opzioni e individuare quella più adatta alle proprie esigenze, nonché la più conveniente.

3.3.4 La scelta di un city pass per *personas*⁶ diverse

Avendo rilevato questa complessità, si è cercato di dare uno sguardo allo scenario dal punto di vista proprio di un cliente-tipo che si trova a dover scegliere tra le varie opzioni presenti.

Per mantenere un'omogeneità nell'analisi, in questo caso sono stati considerati i city pass che comprendessero l'accesso ai musei ed è stato fatto un confronto tra le versioni con e senza trasporto pubblico locale per la categoria a durata temporale e a numero di attrazioni.

Al fine di eseguire questa analisi sono stati considerati tre gruppi di turisti-tipo, che verranno elencati di seguito.

1. Family: composta da due adulti di età 35 anni e due bambini uno di 6 anni e l'altro di 10. Si è ipotizzato un viaggio della durata di tre giorni.
2. Coppia Adult: composta da due adulti con più di 35 anni. Si è ipotizzata una durata del viaggio di cinque giorni.
3. Coppia Young: composta da due ragazzi dell'età di 20 anni. Si è ipotizzata una durata del viaggio di due giorni.

Dopo aver definito i clienti tipo, si è analizzato destinazione per destinazione, quali pass, tra la sottocategoria di quelli che comprendono l'accesso ai musei, avrebbero ragionevolmente potuto scegliere e si è proceduto, poi, nel caso della famiglia a fare una media del costo per componente dividendo la spesa totale per i quattro componenti in modo da poterla confrontare con la spesa di un componente della coppia Adult e Young.

Negli Allegati 4 e 5 è possibile trovare una lista dei pass considerati per ogni destinazione e cliente-tipo. In alcuni casi, in mancanza di un'opzione che rispecchiasse le durate di viaggio ipotizzate, si è scelta quella più simile che presentasse un prezzo ragionevole. Nel caso dei pass a numero di attrazioni è stato ipotizzato che i turisti-tipo selezionati visitassero circa due attrazioni al giorno. Le card sono, quindi, state selezionate di conseguenza.

Nei grafici sottostanti è possibile vedere il nome dei pass selezionati e le città di appartenenza. Sulle barre è indicato il prezzo medio speso a persona, mentre le linee indicano il prezzo medio speso in quella destinazione dal gruppo (Family, coppia Adult o Young). Il numero di pass presenti nei grafici non rispecchia il numero totale dei prodotti della destinazione, al fine di ottenere una maggiore leggibilità degli stessi sono, infatti, stati selezionate solo le card che presentassero almeno un'opzione per i clienti-tipo individuati.

Si osservino per primi i pass con l'opzione trasporto pubblico locale inclusa.

⁶ Le *personas* sono un archetipo che viene utilizzato per indicare una raccolta di informazioni realistiche che possono includere dettagli anche fittizi in modo da darne una rappresentazione più accurata. Sono un'immagine-tipo degli utilizzatori che si crea spesso dopo il contatto con utenti reali. Le *personas* possono essere create sulla base di informazioni immaginarie, caratteristiche demografiche e biografiche della personalità in esame (si vedano Junior e Filgueiras, 2005).

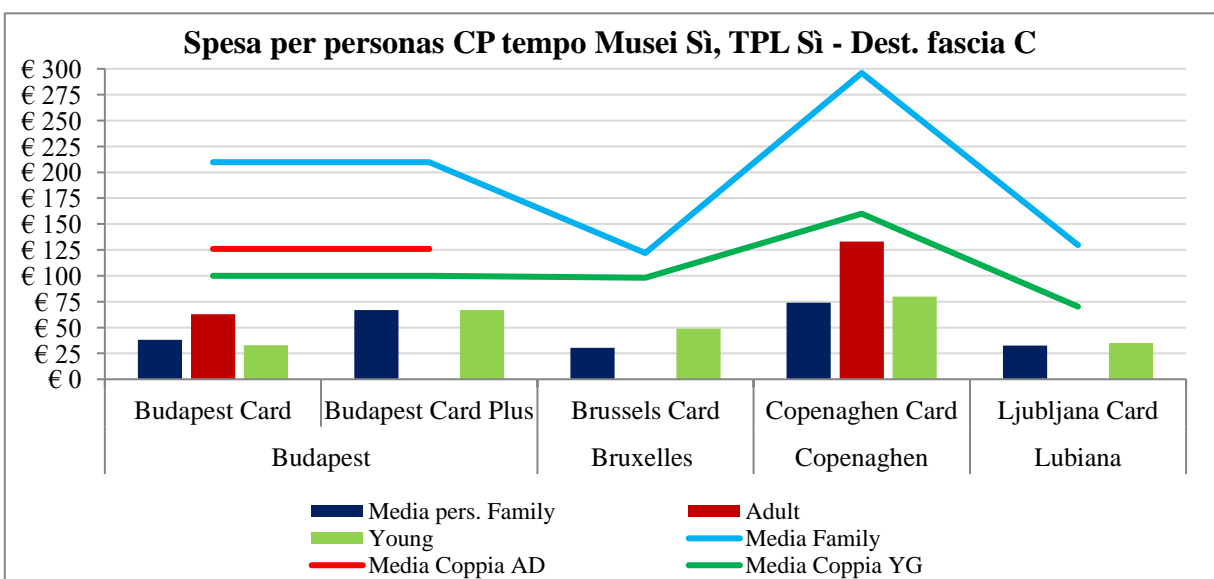
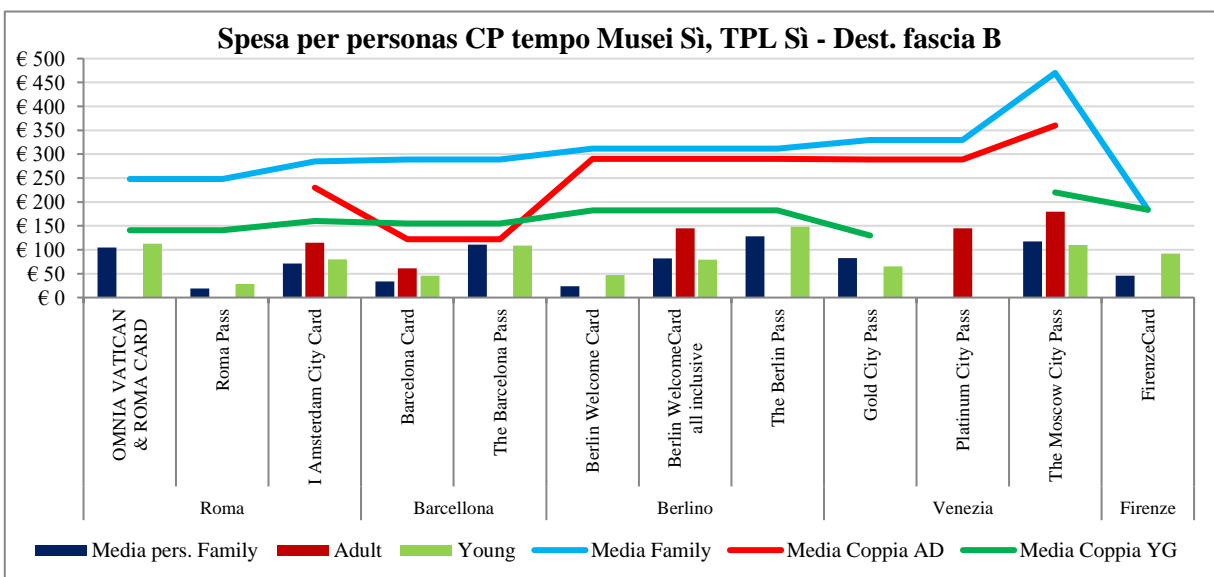
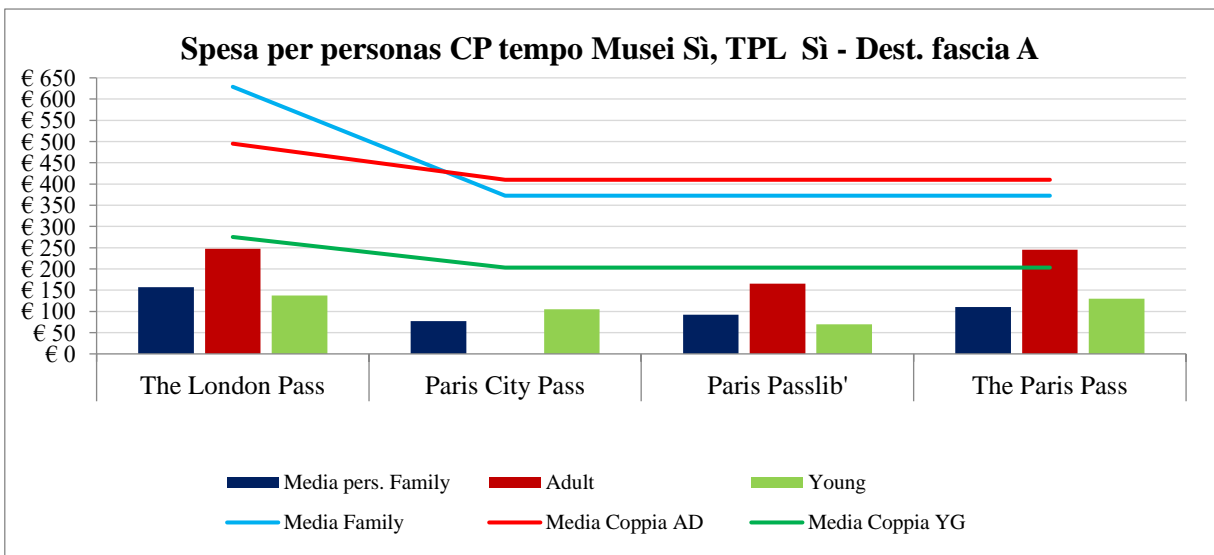


Grafico 8: City pass selezionati sulla base delle personas. Media di prezzo a personas e per gruppo di turisti-tipo. Tutte le destinazioni. Fonte: elaborazione propria.

Si evidenzia come, in media, la personas che spende di più nell'acquisto di un pass è l'adulto

che viaggia in coppia. Questo risultato è in linea rispetto a quanto si era ipotizzato alla luce di due fattori: il primo che un pass cinque giorni ha ovviamente un costo maggiore di un pass tre giorni e il secondo che verosimilmente in quasi tutte le destinazioni ci si è preoccupati di fornire versioni a prezzo ridotto del pass e/o di permettere ai bambini di usare la carta trasporti dei genitori, abbassando di fatto il costo del pass per la famiglia.

In alcuni casi, come nella città di Parigi, risulta che in media una famiglia composta come quella ipotizzata spenda meno di una coppia di due adulti. Unica eccezione alla regola risulta essere la città di Barcellona dove in media una coppia Adult sembra spendere persino meno di una coppia Young. Questo risultato, però, è dovuto al fatto che sia presente una versione per tutti e tre i gruppi considerati della molto economica Barcellona Card e nessuna versione del più costoso Barcellona Pass della durata adatta al soggiorno immaginato per la coppia Adult.

Se si guarda ora alle versioni delle card senza il trasporto pubblico locale (si veda Allegato 6), la situazione risulta essere abbastanza coerente con quanto espresso in precedenza per quanto riguarda le destinazioni in fascia A, mentre vi sono delle eccezioni in seconda fascia. In particolare, si riscontra una sovrapposizione tra il prezzo medio speso da una coppia Adult e una Young nella città di Berlino. Anche in questo caso, la spiegazione più verosimile è che questo sia dovuto al fatto che nel più costoso The Berlin Pass non vi sia un formato adatto alla prima coppia.

Nella città di Mosca, invece, si riscontra un prezzo medio speso da una coppia Adult molto più alto rispetto a quello degli altri gruppi, la cui media di prezzo viene con ogni probabilità abbassata grazie alla presenza delle opzioni offerte dal più economico Moscow Pass.

Per quanto riguarda i pass a numero di attrazioni (si veda Allegato 7), si riscontrano solo due opzioni comprensive di trasporto pubblico adatte ai turisti-tipo scelti: la iVenture Card di Londra e il Madrid City Pass che, però, risulta adatto solo alla coppia Young.

Nel caso dei pass senza l'opzione trasporto, si rileva che una personas appartenente al gruppo family spende in media la stessa cifra di una della coppia Young in ogni destinazione in esame, segno che, verosimilmente, per questo tipo di card sono presenti dei tagli bambino, ma non delle versioni giovani.

Guardando allo scenario generale, si trova conferma del fatto che nelle destinazioni in fascia A è quasi sempre presente una versione di entrambe le tipologie di pass (a durata temporale e a numero attrazioni) per la coppia Adult, segno che vengono proposti prodotti di validità più lunga o con molte attrazioni. Nelle altre fasce si evidenzia una presenza minore di pass adatti a questi turisti-tipo.

3.4 La competizione: come agiscono i soggetti gestori dei city pass

Come ultima analisi, si è scelto di studiare la composizione della competizione nelle varie destinazioni.

Per ogni card è stato identificato l'emittente e sono stati rilevati, in totale, ventinove soggetti di cui quattordici sono DMO (si veda l'Allegato 1 per la lista completa di pass e relativi gestori). Nelle città di Bruxelles, Budapest, Lubiana, Matera e Venezia è stato rilevato che vi è un solo soggetto che gestisce le card offerte e che tale soggetto, ad eccezione della città di Matera, è una DMO. Le altre destinazioni dove troviamo un gestore pubblico, anche se non è l'unico presente sul territorio, sono: Barcellona, Berlino, Tokyo, Amsterdam, Madrid, Roma, Parigi, Firenze e Copenaghen. Nel grafico sottostante sono rappresentati i soggetti emittenti, le quote rappresentano il numero di card in percentuale sul totale (66 city pass) che questi soggetti gestiscono. I nomi indicati sono quelli delle società multi-destinazione rilevate, ossia i soggetti che hanno una proposta di card in più città. Come è evidente, il player più rilevante risulta essere il gruppo Leisure Pass, seguito dal Rokin Group Internacional. Le fette con riempimento a scacchiera indicano ciascuna una DMO diversa. Si veda l'Allegato 3 per il dettaglio del numero di card detenute da ciascun operatore.

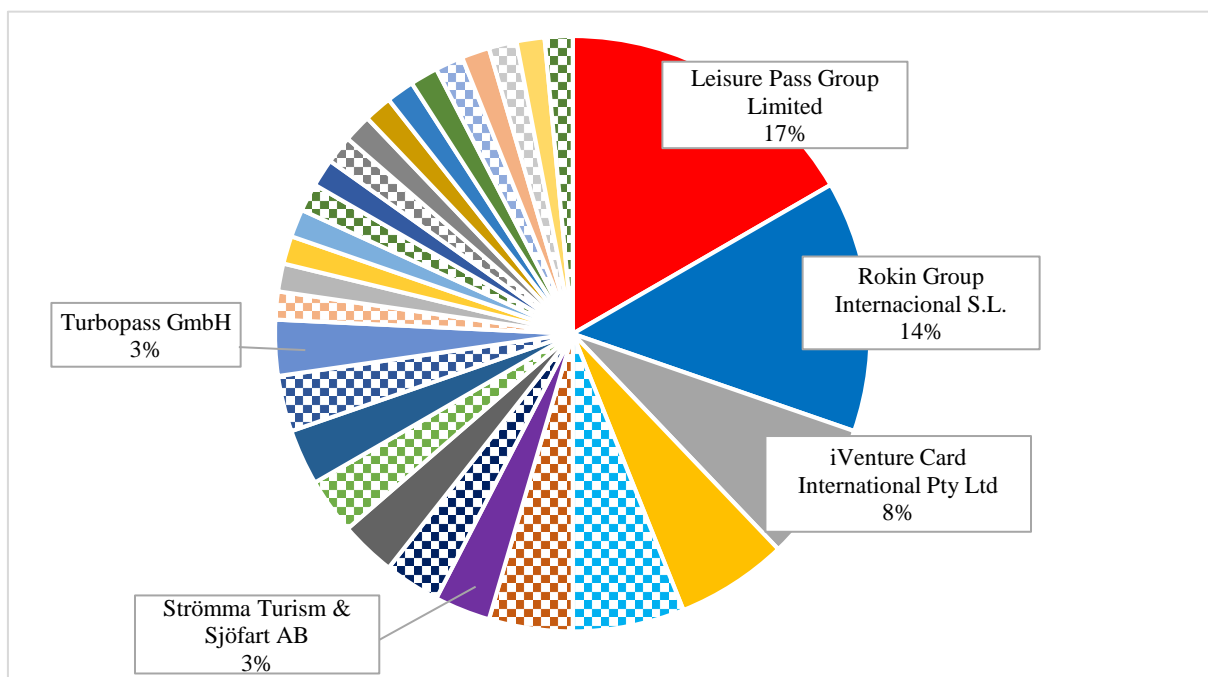


Grafico 9: Rappresentazione dei soggetti emittenti sulla base del numero di pass detenuti. Nelle fette a scacchiera le DMO. Fonte: elaborazione propria.

Si segnala che vi sono sei destinazioni con quattro operatori, tre destinazioni con tre operatori, due destinazioni con due operatori e cinque con un operatore. Sembra quindi prevalere una situazione in cui o vi è una forte competizione o vi è un monopolio.

Il primo aspetto che si è scelto di indagare è quello della corrispondenza tra fascia di appartenenza della città e numero di operatori e tra questi ultimi e il numero di prodotti offerti.

Le ipotesi che si volevano verificare erano due:

- nelle città con un numero più elevato di arrivi turistici il mercato è più competitivo e vi è una presenza maggiore sia di operatori e che di card;
- ogni operatore offre un solo city pass.

Nel grafico sottostante sono presenti sull'asse delle ascisse le destinazioni: sono state segnate con un asterisco quelle con un solo operatore sul mercato. Sull'asse delle ordinate i valori per il numero di operatori e prodotti. Le barre in arancione rappresentano le destinazioni dove non sono state rilevate DMO tra i soggetti emittenti. Le barre a strisce mostrano, invece, le destinazioni sopracitate nelle quali è stata rilevata la presenza di questo tipo di soggetti gestori.

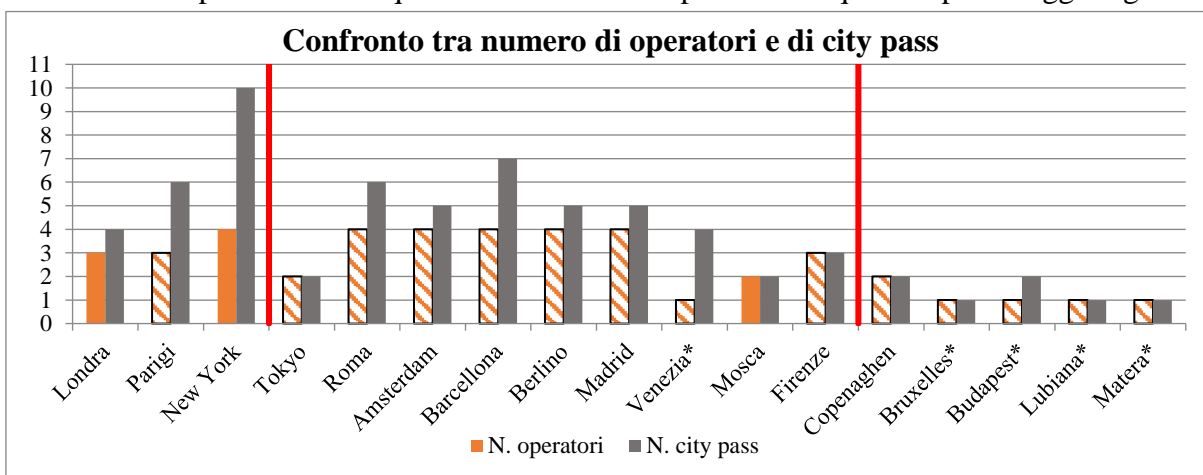


Grafico 10: Confronto tra numero di soggetti emittenti e numero di city pass. Fonte: elaborazione propria.

Risulta subito evidente che, contrariamente a quanto ipotizzato, la quasi totalità delle destinazioni con quattro operatori si posiziona nella fascia B. È anche vero che, però, tutte le destinazioni con un solo operatore, ad eccezione di Venezia, si trovano in fascia C.

Non trova riscontro l'ipotesi secondo cui nelle città con maggiori arrivi turistici siano presenti più city pass rispetto alle altre, in quanto, con l'esclusione della città di New York che è quella che presenta più card in assoluto, si vede come a Barcellona vi siano più pass che a Parigi, a Roma ve ne sono lo stesso numero e ad Amsterdam, Berlino e Madrid ve ne siano più che a Londra.

Infine, si vede come in sette destinazioni su diciassette il numero di card corrisponda al numero di operatori: con l'eccezione di Budapest e Venezia, nei casi in cui si ha un solo soggetto emittente si ha anche una sola card.

Come accennato sopra, in alcuni casi si è evidenziato come il soggetto emittente operi in un'unica destinazione, ma sono stati rilevati player che operano in più città e sono:

- Leisure Pass Group Ltd. Di questa azienda si è parlato anche nei capitoli precedenti, in quanto si tratta di uno dei maggiori player sul mercato. Nel loro *company website* riportano di detenere attualmente una la quota di maggioranza del mercato,

occupandone il 65%.

- Rokin Group Internacional S.L. È una società fondata nel 2009 con sede in Andorra. Opera in più di trenta destinazioni tramite l'e-shop Ticketbar.eu, dove vengono offerti sia i city pass creati dal gruppo che card di altri operatori (Rokin Group Internacional SL, s.d.). Non in tutte le destinazioni presenti sul sito vi sono city pass proprietari.
- iVenture Card International Pty Ltd. È una società australiana fondata nel 2001. Attualmente opera nel Regno Unito, Spagna, Australia, Stati Uniti, Sud Africa, Singapore, Hong Kong e Messico con pass solamente a marchio iVenture Card (iVenture Card International, s.d.).
- Strömman Turism & Sjöfart AB. Divisione dello Stromma Group che opera nelle destinazioni del Nord Europa. Lo Stromma Group ha una storia che risale al 1897 come compagnia finlandese di navigazione, negli anni sono stati acquistate diverse società che l'hanno portato alla configurazione e attività attuale. Opera nelle città delle destinazioni nordiche di Svezia, Norvegia, Finlandia, Danimarca, Olanda e nella città di Berlino con city pass, tour e altre esperienze tutte a marchio Stromma (Stromma Group, s.d.).
- Turbopass GmbH. È un'azienda tedesca che offre city pass in circa una decina di destinazioni europee. È stato riscontrato che spesso i pass offerti da questa azienda sono configurati in modo uguale a quelli della DMO locale, motivo per cui i pass considerati in questa analisi sono solamente quelli che sono risultati avere un'offerta propria, diversa da quella delle card già presenti sul territorio.

Nella tabella è possibile vedere le città dove sono stati rilevati questi operatori multi-destinazione e il prezzo medio dei pass che applicano.

Operatore	Destinazione	CP a tempo	CP a N. attr.
Leisure Pass Group Limited	Barcellona	108,00 €	
	Berlino	118,00 €	
	Londra	151,91 €	94,84 €
	Madrid		64,00 €
	New York	231,62 €	136,31 €
	Parigi	110,71 €	90,67 €
	Roma		129,08 €
iVenture Card International Pty Ltd	Barcellona	217,50 €	93,75 €
	Londra		126,79 €
	Madrid	217,50 €	75,67 €
Rokin Group Internacional S.L.	Amsterdam		31,06 €
	Barcellona	65,50 €	
	Firenze		68,35 €
	Londra		97,93 €
	Madrid		34,75 €
	Roma	34,83 €	57,19 €

Strömman Turism & Sjöfart AB	Amsterdam	78,00 €	
	Copenaghen	67,28 €	
Turbopass GmbH	Firenze	46,57 €	
	Parigi	83,70 €	

Tabella 13: Prezzo medio applicato nella destinazione per tipologia di city pass sulla base del soggetto emittente. Fonte: elaborazione propria.

Da questi dati è possibile evidenziare una strategia di offerta ben chiara dei vari operatori. iVenture Card presenta un portfolio di card focalizzato sui prodotti a numero di attrazione, con l'eccezione di Madrid e Barcellona dove propone una card a durata temporale. Per questa tipologia sceglie un posizionamento premium e una validità lunga, sette giorni in entrambi i casi, verosimilmente per andare a coprire una nicchia di mercato meno affollata. Anche Rokin Group si specializza nelle card a numero di attrazioni con un format molto particolare: sceglie di proporre un basso numero di attrazioni, in genere da uno a tre e abbinarvi un'opzione per il transfer aeroportuale. All'opposto, Strömman e Turbopass si focalizzano sulle card a durata temporale. L'unico soggetto che, invece, sceglie una vera e propria strategia di diversificazione offrendo card di entrambe le tipologie è il Leisure Pass Group.

Quest'ultimo segue una strategia diversa dagli altri operatori anche per quanto riguarda il branding. Per gli altri operatori si evidenziano due tipologie di presentazione delle card: in un primo caso le card di ogni destinazione riconducono a quello che è il sito principale dell'emittente, nel quale è poi possibile selezionare, eventualmente, anche le altre destinazioni dove opera il soggetto, nel secondo caso (Strömman) ogni card ha un sito web, ma è visibile in modo chiaro il riferimento al fatto che faccia parte di uno stesso circuito.

Nelle immagini sottostanti è possibile vedere entrambi gli esempi.

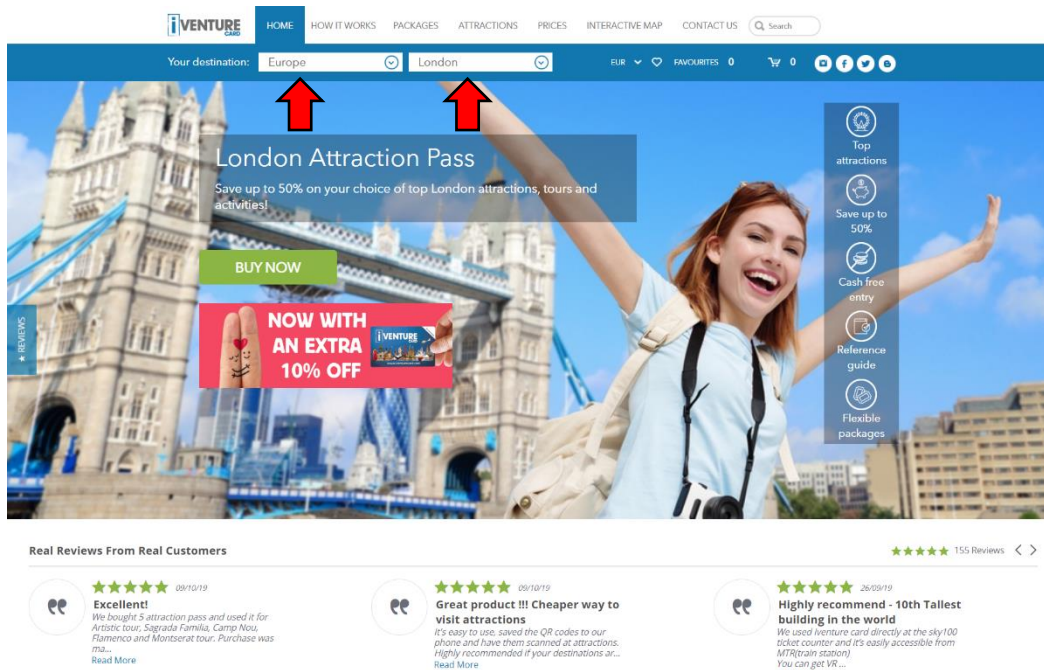


Figura 16: Schermata della iVenture Card di Londra. Fonte: sito web iVenture Card. URL: <https://www.iventurecard.com/en/london/>. Consultato il giorno 07 febbraio 2020.

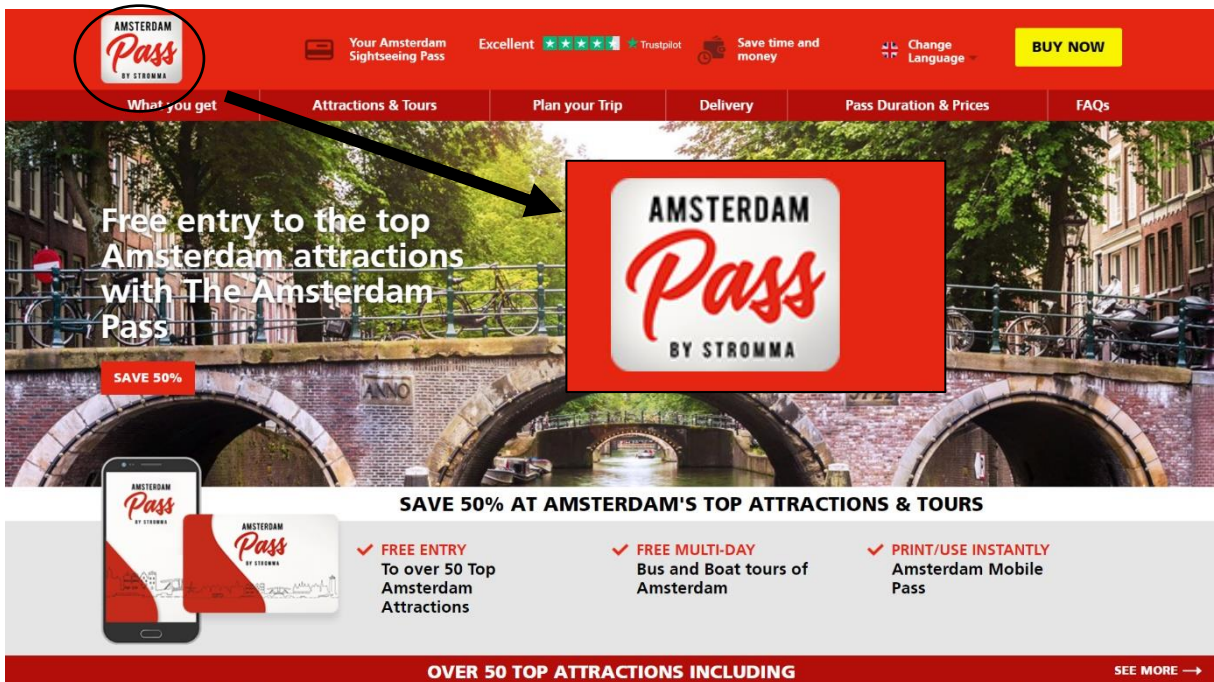


Figura 17: Schermata del sito Amsterdam Pass. Fonte: sito Amsterdam Pass. URL: <https://www.amsterdampass.com/>. Consultato il giorno 07 febbraio 2020.

Leisure Pass Group presenta, in entrambe le tipologie di city pass, un'offerta in buona parte standardizzata: non adatta le tipologie di card alla destinazione, bensì propone i formati di cui dispone scegliendo quello più consono alla città. Vi sono degli schemi riconoscibili e predefiniti per le card che offre, ma nei siti web non vi è un chiaro rimando al nome della società a cui appartengono se non nel footer delle pagine dei siti, dove in alcuni casi è anche possibile trovare anche le altre card che appartengono al circuito.

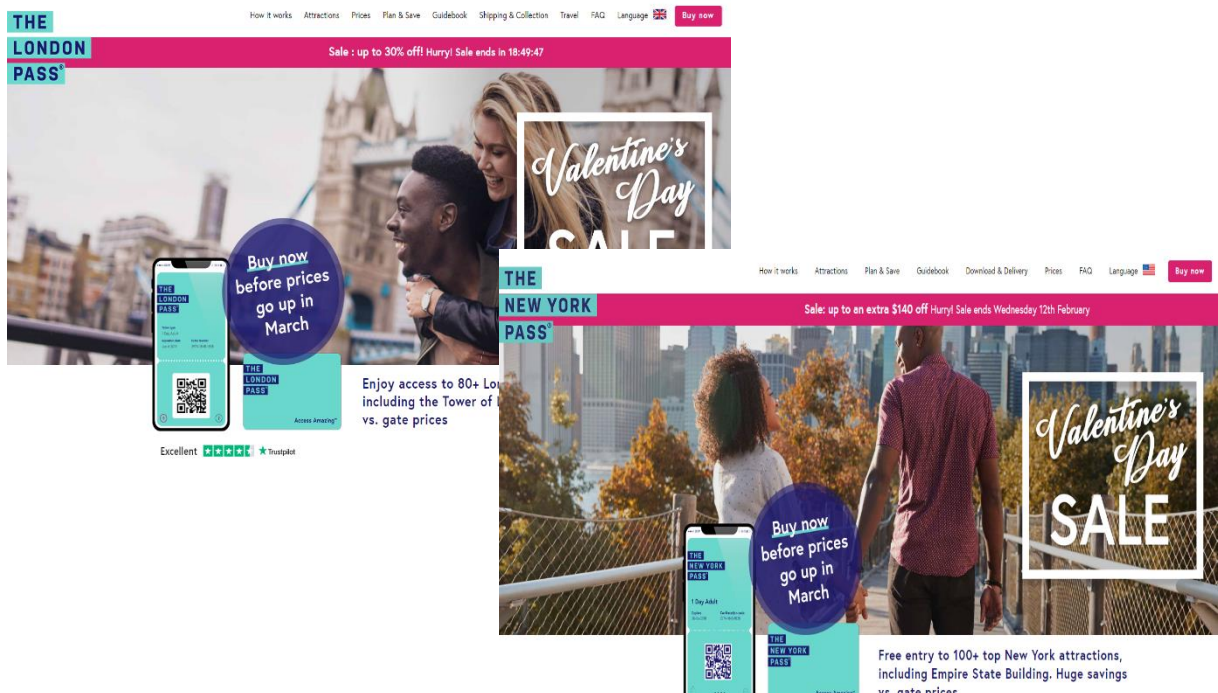


Figura 18: Pass del brand The Great Cities Pass. Fonte: sito web The London Pass e The New York Pass. URL: <https://www.londonpass.com/>, <https://www.newyorkpass.com/>. Consultati il giorno 10 febbraio 2020.

I brand principali individuati per quest'azienda sono: The Great Cities Pass, Go City Pass ed Explorer Pass.

Sembra, quindi, ragionevole ipotizzare che per le altre società vi sia una strategia di branding del gruppo, dove si vuole che il cliente identifichi immediatamente un pass come appartenente a un circuito. Nel caso Leisure Pass risulta, invece, più corretto parlare di una situazione in cui si preveda un abbinamento città-card che dia al cliente l'idea di avere un prodotto dedicato e pensato per la destinazione. Solo facendo un'analisi su più località si è, infatti, risaliti all'unico proprietario di questi prodotti in particolare.

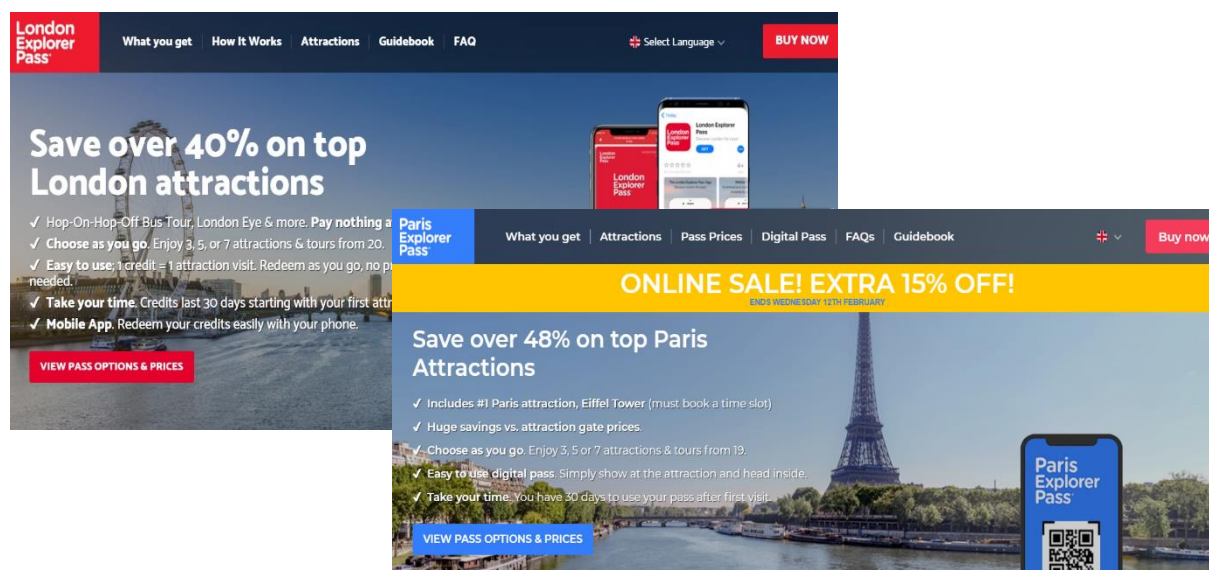


Figura 19: Pass del brand Explorer Pass. Fonte: sito web London Explorer Pass e Paris Explorer Pass. URL: <https://www.londonexplorerpass.com/>, <https://www.parispassexplorer.com/>. Consultati il giorno 07 febbraio 2020.

3.4.1 La competizione nella categoria city pass a durata temporale

Una volta definiti gli aspetti relativi alle strategie di branding degli operatori, ci si è chiesto su quali elementi si basasse la competizione, in particolare se vi fosse una situazione di tipo guerra di prezzo o se l'elemento su cui si basa la competizione fosse la configurazione del pass.

Avendo riscontrato che nell'applicazione dei prezzi per i due modelli di pass vengono seguiti comportamenti molto differenti, si è scelto di considerare separatamente i pass a durata temporale da quelli a numero di attrazioni, anche in virtù dei diversi soggetti emittenti che li propongono e della differente impostazione dei prodotti.

È stata utilizzata una media del prezzo delle differenti versioni ove presenti (ad esempio: adulto, bambino, young, con o senza trasporto, etc.) per indicare la tariffa applicata a una data validità (uno, due, tre giorni, etc.).

Innanzitutto, si è verificato se vi fosse una situazione per cui il prezzo più alto applicato dagli operatori all'aumentare della validità corrispondesse anche a un variare dell'offerta, ossia a un numero crescente di attrazioni incluse.

Avendo constatato che questa è una situazione generalizzata, ai fini di una più chiara esposizione si riporta un grafico esemplificativo con tre delle destinazioni che presentano il maggior numero di city pass a durata temporale. Sull'asse orizzontale vengono riportate le destinazioni, subito sopra la validità espressa in giorni e, infine, in numero di attrazioni indicato per fascia entro la quale si classifica la card. Le barre rappresentano, invece, i soggetti gestori.

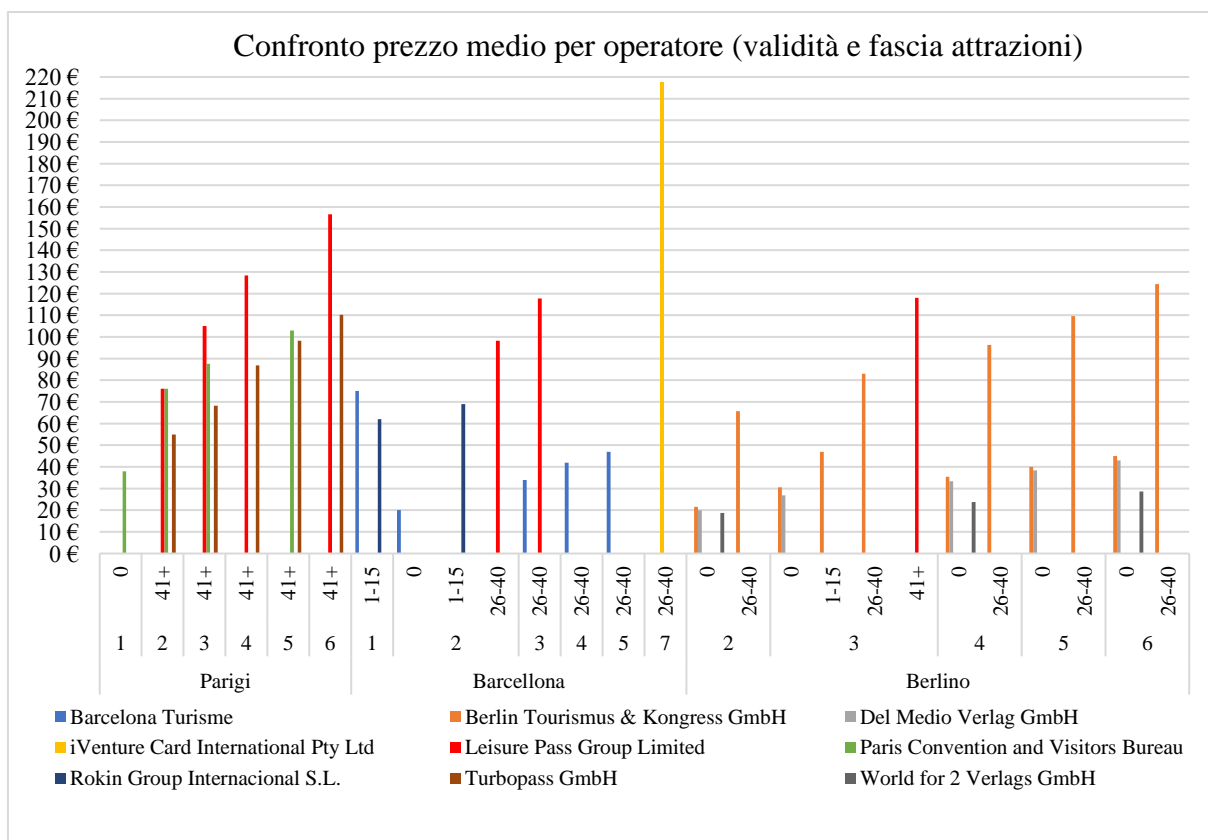


Grafico 11: Confronto dei city pass a durata temporale per operatore sulla base della validità e fascia di attrazioni incluse. Fonte: elaborazione propria.

Come si evidenzia dal grafico, all'aumentare dei giorni di validità e del prezzo delle card, gli operatori non variano l'offerta: si ha un quadro generale in cui i city pass propongono una formulazione fissa di ingressi inclusi che non varia all'aumentare o diminuire dei giorni di validità. Vi è qualche eccezione: nel caso di Parigi la card un giorno a zero attrazioni è il Paris Passlib' offerto dalla DMO che è una card con combinazione di due tour (bus panoramico e crociera), nel caso di Barcellona si ha effettivamente un aumento di attrazioni incluse tra le card uno e due giorni, ma l'offerta si appiattisce dai tre giorni in poi. A Berlino, infine, le card a zero attrazioni sono, anche in questo caso, tessere del trasporto con scontistica abbinata. Nei casi in cui viene praticato un prezzo diverso per tourist card diverse, ma con la stessa validità è quasi sempre dovuto a un diverso numero di attrazioni incluse nell'offerta.

Appurato questo, si è scelto di effettuare un confronto su tutte le destinazioni prendendo in considerazione i city pass con validità tre giorni, ossia il formato che dalle elaborazioni precedenti è emerso come il maggiormente diffuso.

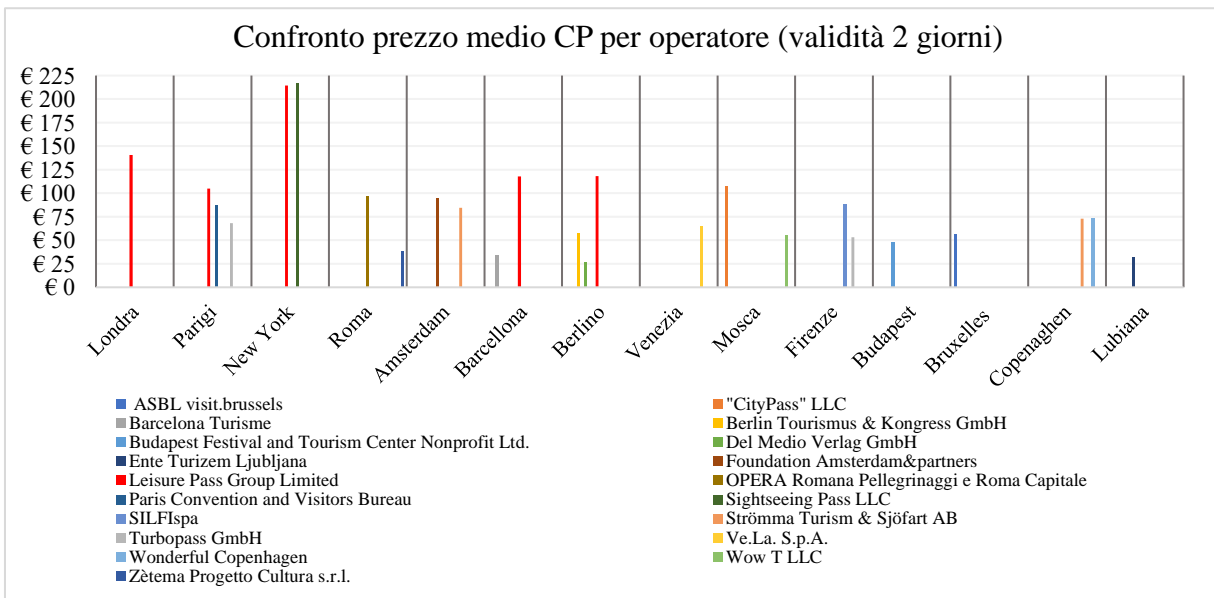


Grafico 12: Confronto city pass due giorni per prezzo medio sulla base del soggetto emittente. Fonte: elaborazione propria.

La versione due giorni è presente in quattordici destinazioni su un totale di sedici che offrono pass a durata temporale. È assente nelle città di Madrid e Tokyo.

È stato rilevato che nella città di Londra il Leisure Pass Group ha il monopolio dei pass a tempo e su questa tipologia non si confronta con nessun altro soggetto. Vi è, inoltre, un monopolio da parte delle DMO nelle città di Venezia, Budapest, Bruxelles, Copenaghen e Lubiana.

Risulta immediatamente evidente che, di fatto, non vi è una competizione sul prezzo, in quanto nella quasi totalità dei casi dove vi sia un confronto tra soggetti diversi, questi tendono a proporre un prezzo simile, se no quasi identico. Nella città di New York, ad esempio, i due operatori sul mercato applicano un prezzo che varia di soli tre euro l'uno dall'altro, mentre nella città di Copenaghen la differenza si assottiglia a due euro. In quest'ultimo caso, però, la card promossa dalla società pubblica Wonderful Copenhagen comprende l'uso del trasporto pubblico a differenza del prodotto del concorrente Strömman.

Vi è, anche in questo caso, qualche eccezione. Nella città di Parigi si ha il pass offerto dalla DMO (in blu) si posiziona in mezzo ad altre due card offerte da altrettanti operatori. Il pass del Leisure Group risulta più costoso di circa venti euro, mentre il pass di Turbopass risulta il più economico. Va evidenziato, però, che la card proposta dalla società pubblica e quella del gruppo Leisure Pass comprende l'uso del trasporto pubblico locale, la restante card no.

Anche ad Amsterdam la "I Amsterdam city card" promossa dalla DMO locale risulta più costosa del suo concorrente Strömman, ma la differenza di prezzo risulta minima in considerazione del fatto che la prima comprende l'utilizzo dei mezzi di trasporto.

Nella città di Barcellona il pass più economico risulta essere di gran lunga quello offerto dalla società pubblica Barcelona Turisme comprensivo di trasporto pubblico. Il Leisure Pass Group propone un pass con un'offerta analoga sia in termini di attrazioni incluse che di opzione

mobilità pubblica locale, ma non riesce ad applicare un prezzo competitivo rispetto a quello della DMO.

Nella città di Berlino si ha una situazione di dettaglio in cui, in realtà competono a circa lo stesso prezzo due carte trasporto più scontistica abbinata, mentre per le restanti card a un prezzo più alto corrisponde un maggior numero di attrazioni incluse.

A Mosca vi sono due operatori, dei quali risulta applicare tariffe più elevate la società City Pass LLC che offre, però, la possibilità di avere il trasporto pubblico in abbinamento, facendo di conseguenza aumentare il costo medio della card.

A Firenze la società pubblica che si occupa di gestire la Firenze Card, offerta solo in versione tre giorni, risulta applicare tariffe più elevate rispetto al competitor Turbopass. Quest'ultimo, però, offre meno attrazioni incluse nel prezzo (17 contro 72 offerte dal pass della DMO) e non comprende l'utilizzo del trasporto pubblico locale.

Si evidenzia, quindi, innanzitutto che le società pubbliche tendenzialmente propongono pass che risultano più economici rispetto ai concorrenti nella destinazione e che includono nell'offerta l'uso del trasporto pubblico locale.

Generalmente non si è riscontrata una situazione di guerra di prezzo, bensì uno scenario di tariffe molto simili per offerte quasi analoghe.

È ragionevole, quindi, concludere che, in genere, l'elemento su cui competono i vari soggetti emittenti all'interno delle destinazioni non sia il prezzo e che, nei casi in cui siano stati rilevati prezzi molto diversi tra i concorrenti, si evidenzia una situazione di moltiplicazione nelle varianti dell'offerta, per cui si cerca di coprire nicchie di mercato diverse. È questa la situazione che si può riscontrare, ad esempio, nella città di Barcellona, dove la DMO ha concentrato la propria attenzione nel fornire due prodotti: una card trasporto con scontistica abbinata e un city pass tradizionale con differenti validità temporali abbinato all'uso del trasporto pubblico locale. iVenture Card ha scelto di occupare una nicchia di lusso, con un pass con un numero molto alto di attrazioni, a validità lunga (sette giorni) e comprensivo del trasporto pubblico. Leisure Pass Group ha scelto di focalizzarsi sui pass di breve durata proponendo solo una versione due e tre giorni, con la possibilità di abbinarvi il trasporto pubblico locale e che comprendessero un numero di attrazioni maggiore della card offerta dalla società pubblica Barcelona Turisme.

Infine, Rokin Group International ha scelto di proporre versioni di breve validità (uno e due giorni) per la propria card che, però, comprendessero le due attrazioni principali della città (Sagrada Familia e Park Güell) con possibilità di audioguida e tour in bus con modalità *Hop-on Hop-off* in sostituzione dell'opzione trasporto pubblico.

3.4.2 La competizione nella categoria di city pass a numero di attrazioni

Nella tipologia dei pass a numero di attrazioni si è riscontrata una situazione differente per quanto riguarda la distribuzione nelle destinazioni degli operatori rispetto a quella delle card a tempo. In questo scenario, vi è un numero maggiore di operatori nelle città in fascia A, ad eccezione del caso di Parigi, con Londra che passa da uno a tre operatori e New York da due a quattro operatori. Sembra ragionevole, quindi, ipotizzare che i soggetti emittenti vedano una maggiore possibilità di affermarsi con questa più nuova tipologia di pass e, quindi, la preferiscano all'alternativa a tempo.

Si è scelto di effettuare un confronto tra destinazioni sui pass a tre attrazioni, in quanto dalle elaborazioni precedenti sono risultati essere il formato più frequentemente promosso.

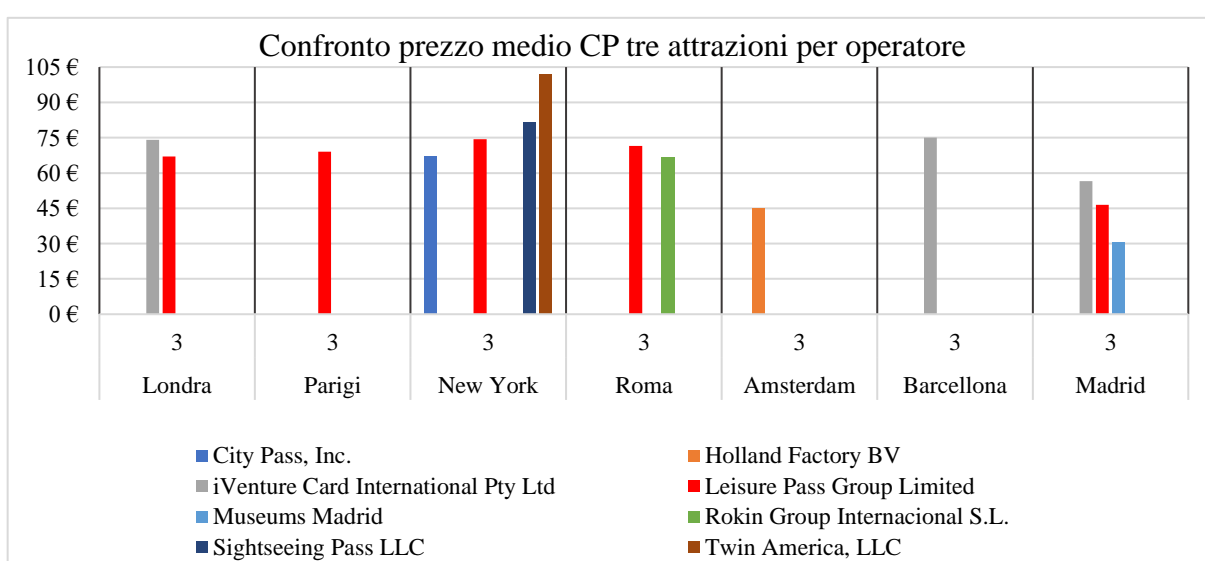


Grafico 13: Confronto city pass a tre attrazioni per prezzo medio sulla base del soggetto emittente. Fonte: elaborazione propria.

Anche in questo caso, nelle destinazioni di fascia A si evidenzia una situazione per cui gli operatori tendono a fornire prodotti simili a tariffe simili.

Il Leisure Pass Group è l'unica società presente in tutte e tre le destinazioni, con un monopolio in questa tipologia di pass nella città di Parigi. In questa destinazione e a Londra propone tre tagli (tre, cinque e sette attrazioni), mentre moltiplica l'offerta presentando versioni anche a quattro e dieci attrazioni nella Grande Mela.

La situazione opposta si verifica, invece, nelle destinazioni in fascia B, dove si riscontra un calo del numero di operatori per destinazione. Questo fatto è probabilmente un segno che i soggetti emittenti non ritengono queste destinazioni particolarmente adatte a card formulate in questo modo, non sono riusciti ad individuare un formato vincente o, semplicemente, non vedono ancora una possibilità di ritagliarsi una nicchia di mercato nella quale inserirsi.

Nei casi di destinazioni con più operatori che offrono pass a numero di attrazioni, come ad

esempio Roma, si conferma una situazione di tariffe simili per prodotti simili. Fa eccezione il caso di Madrid dove per lo stesso numero di attrazioni si ha Leisure Pass Group che sceglie un posizionamento di mezzo tra iVenture Card che, in realtà, sceglie quasi sempre una fascia di prezzo più alta rispetto ai concorrenti e alla fondazione pubblica Museums Madrid che offre un pass che permette l'accesso ai tre principali musei della città più scontistica abbinata.

Si evidenzia anche l'assenza delle DMO in questa tipologia di pass, con l'eccezione della città di Venezia dove Vela propone il Silver City Pass. Questo prodotto non ha una validità temporale canonica di due, tre, cinque, sette giorni etc. e comprende un numero di attrazioni variabile (dalle otto fino alle trenta).

3.4.3 Risultati

Dall'analisi dei pass a tempo e da quella dei pass a numero di attrazioni risulta chiaro che il fattore discriminante non è il prezzo del pass, in quanto si evidenzia una situazione diffusa di prezzi simili per prodotti simili. Nella categoria di pass a tempo, in particolare, si è anche riscontrata una situazione per cui non si ha nemmeno una competizione sull'ampiezza dell'offerta, in quanto a una validità maggiore spesso volte non corrisponde un numero più elevato di ingressi.

Al fine di proporre una card di successo è evidente che alcune caratteristiche come l'accesso ai musei o la possibilità di effettuare tour, così come la presenza nel circuito delle strutture ritenute maggiormente note all'interno di una destinazione risulta fondamentale. I soggetti che gestiscono i pass hanno un potere contrattuale debole con questo tipo di service provider, i quali non hanno verosimilmente necessità di entrare a far parte di un circuito city pass, motivo per cui con tutta probabilità non sono disposti a offrire ai soggetti gestori riduzioni significative sul prezzo. La somma di queste condizioni porta i soggetti emittenti a non poter caricare un *mark up* o ad applicare ai fornitori delle commissioni di valore troppo elevato, perché il rischio è quello di abbattere la convenienza del turista all'acquisto del prodotto e di permettere a eventuali concorrenti di conquistare segmenti di mercato proponendo un prezzo più basso.

Quello che si può ipotizzare, quindi, è che la competizione avvenga principalmente a livello di strategia di comunicazione. Nel momento in cui si offre un prodotto che presenta una configurazione dell'offerta e un prezzo bene o male simili a quelli proposti dai concorrenti, la vera competizione avviene al livello della comunicazione e promozione. Grazie a queste, infatti, gli operatori dovranno essere in grado di far percepire il proprio prodotto come differente rispetto alla concorrenza e più conveniente.

A sostegno di questa ipotesi, si mostra nelle immagini sottostanti il tipo di comunicazione e promozione del prodotto a cui si fa riferimento: sono riportate le schermate dei siti web di due

pass a sei attrazioni per la città di New York gestiti da due diversi operatori.

THE NEW YORK SIGHTSEEING PASS Save Big on New York's Best Attractions! English New York Sign In

How It Works Attractions & Tours Hop-on Hop-off Bus Plan Your Trip Getting Your Pass FAQ

Home Buy Now

DAY PASS
Choose 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 or 10 days of Unlimited Sightseeing - Includes unlimited Hop-on, Hop-off Bus travel for the duration of the Pass

FLEX PASS
Visit 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10 or 12 Attractions - Choose from 100 Options. Valid for 30 Days

Attractions: 3 Attractions Adult Passes: 1 Child Passes: 0 Total: \$95.00

Insurance: Add Insurance Would you like to insure your order for a charge of just 4% of your total order value? This policy covers you for non-use of your Sightseeing Pass thus offering you peace of mind.

Checkout

Exclusive Offer
Valentine's Day Sale - Up to \$100 off: Sightseeing Pass prices are going up March 2nd. All non-used Passes are refundable with Sightseeing Pass insurance.
Offer Ends: Fri 14 Feb 2020

The Sightseeing FLEX Pass Adult Pass Child Pass (age 3-12)

6 ATTRactions → \$159.00 Save \$124.20 using the Pass* \$149.00 Save \$29.80

You have 12 months from the date of purchase to activate your Sightseeing Passes - so why not consider ordering in advance and start planning your trip with our free guidebook.

Save More
1 Ticket to so many attractions and Fast Track benefits.

Budget under Control
Don't pay more than you planned, just see more.

Safe and Secure
Secure payment and easy Pass replacement when lost or stolen.

Value for Money
With options to suit any budget. We have the right Pass for you.

SAVE 44% ON ADMISSION TO THE TOP 6 NEW YORK CITY ATTRACTIONS

LAST CHANCE FOR CURRENT PRICING—PRICES INCREASE MARCH 1
Buy online today to get the lowest price. Beginning March 1, the price of New York CityPASS will increase to: Adult, \$136; Child, \$112. Current booklets are valid for use through February 28, 2021; mobile tickets are valid for use one year from date of purchase.

See New York's top attractions, handpicked and packaged together at a significant savings.

CityPASS Admission Includes

- 1 Empire State Building
- 2 American Museum of Natural History
- 3 The Metropolitan Museum of Art
- 4 Top of the Rock Observation Deck OR Guggenheim Museum
- 5 Ferry Access to Statue of Liberty and Ellis Island OR Circle Line Sightseeing Cruises
- 6 9/11 Memorial & Museum OR Intrepid Sea, Air & Space Museum

Adult €126.36 Child €103.39 16278 Reviews

Adult 1 €126.36 Child 0 €103.39 Your Price €126.36 Add to Cart (1)

Currency: € Euro (EUR)

Your Savings * €99.61 *Compared to regular box office prices. How we calculate savings.

Not sure if 6 attractions is right for you? Try C3 by CityPASS. Visit any 3 of 11 iconic attractions and save up to 30%.

NEW YORK | C3 View the side-by-side comparison.

Spend Less. Experience More.
See world-class art, fascinating science, important history, and incredible views—from the sky AND the sea—with New York CityPASS tickets. Plus, you'll enjoy:

- One simple purchase.
- Nine consecutive days of validity, including the first day of use.
- Line-skipping privileges at some attractions.
- Instant delivery with convenient mobile or printable

Empire State Building
American Museum of Natural History

Figura 20: Schermate dei siti web di due pass sei attrazioni della città di New York. Fonte: sito web Official New York CityPass e New York Sightseeing Pass. URL: <https://www.citypass.com/new-york>, <https://www.sightseeingpass.com/en/new-york/prices>. Consultati il giorno 07 febbraio 2020.

Sono evidenti i richiami alla convenienza del pass, sia tramite indicazione della cifra o della percentuale di risparmio sull'acquisto dei singoli ticket che con slogan del tipo "Budget under Control", "Value for money", "Spend less. Experience more". Altre frasi che sono utilizzate

per comunicare al cliente l'unicità del pass sono i riferimenti al fatto che la card contenga le "top attractions" della città e che siano state accuratamente selezionate per creare un pacchetto che consenta al cliente un risparmio significativo.

Lo stesso tipo di comunicazione è riscontrabile nei pass a durata temporale, dove viene sempre sottolineato il guadagno per il cliente e il fatto che la card contenga tutte le attrazioni che un turista potrebbe voler visitare in una destinazione. Molto spesso viene evidenziato l'enorme numero di attrazioni incluse, come ad indicare che, una volta acquistata la card, non sarà necessario comprare nessun altro ticket aggiuntivo.

Questo tipo di comunicazione si basa anche su un'ipotesi da parte dei soggetti emittenti di una certa disinformazione da parte dell'utente finale, il quale risulta essere facilmente ingannato dai grandi risparmi promessi dagli slogan delle card. Le cifre o le percentuali calcolate, infatti, sono spesso basate, se non sul numero totale degli ingressi inclusi, su una buona parte di essi. Questo è un vantaggio del quale il cliente, in realtà, non può usufruire, in quanto per ottenere un risparmio tale e quale a quello promesso dovrebbe visitare un numero impossibile di attrazioni nel breve tempo della validità.

Per i pass a numero di attrazioni, il risparmio presentato viene calcolato sulla base delle attrazioni con il biglietto di ingresso più costoso: anche in questo caso, quindi, il cliente finale ottiene il vantaggio promesso solo se dovesse selezionare esattamente quella particolare combinazione di attrazioni.

Al fine di irrobustire ulteriormente questa ipotesi, sarebbe interessante poter confrontare le quote spese in promozione da ciascun soggetto emittente, in modo da verificare quanto queste vadano a incidere sui costi.

IV. CONCLUSIONI

Il lavoro svolto ha avuto come obiettivo quello di approfondire il tema legato allo strumento dei city pass volgendo lo sguardo alla loro evoluzione negli anni, a come si presenta la situazione al giorno d'oggi e quali possano essere eventuali prospettive future dello strumento. City pass è il nome, prevalentemente commerciale, con cui si identifica un prodotto che in ambito accademico ricade sotto diverse denominazioni: tourist card, destination card, city card, guest card, welcome card, visitor card, tourist pass (Angeloni, 2016a).

Le tourist card vengono definite come un prodotto utilizzato al fine di commercializzare un insieme di servizi che si trovano all'interno di un'area geografica ben definita. Tali servizi comprendono, nella stragrande maggioranza dei casi, una parte dedicata all'offerta culturale (musei, chiese, edifici storici, etc.) e una parte ai servizi accessori, che possono includere il trasporto pubblico locale, il transfer da/per l'aeroporto, convenzioni con negozi e ristoranti e molto altro ancora. Questo strumento ha una storia che inizia negli anni Settanta del secolo scorso con la commercializzazione della prima tourist card a Stoccolma: da allora si è vista un'evoluzione costante non solo della formulazione dell'offerta delle card, ma anche dei supporti fisici e/o dematerializzati tramite i quali vengono, in effetti, a concretizzarsi.

Nella stesura dell'elaborato, si sono riscontrate delle difficoltà nel ricercare dei riferimenti accademici sullo strumento, soprattutto per quanto riguarda il periodo recente. La letteratura sulle tourist card individuata si occupa nella stragrande maggioranza dei casi di esperienze in area italiana o svizzero-tedesca. Gli orientamenti prevalenti sembrano essere quello dell'analisi dei movimenti dei turisti all'interno delle destinazioni grazie all'uso dei dati derivanti dai pass e quello dei case study o analisi delle card di un gruppo di destinazioni (Drozdowska et al., 2018; Fluri, 2018; Garibaldi, 2012; Minciaroni, 2008; Scuderi e Dalle Nogare, 2018; Zoltan e Masiero, 2012; Zoltan e McKercher, 2015). Le caratteristiche maggiormente prese in considerazione in questo ambito sono state la validità delle card, il tipo di attrazioni incluse e l'inclusione o meno della possibilità di utilizzare il trasporto pubblico locale. Non sono stati riscontrati esempi di approfondimenti sui sistemi di gestione delle card, sui supporti fisici o dematerializzati tramite i quali ne è resa possibile la fruizione e nemmeno sui sistemi di ripartizione del valore generato tra soggetto emittente e service provider.

Ci si è, quindi, impegnati nel ricostruire un quadro teorico attorno a questo strumento che permettesse di individuarne la catena del valore, i player che ne fanno parte e gli elementi necessari a renderlo fruibile per i clienti finali.

Al fine di proporre una tourist card di successo, è necessario che il soggetto che la gestisce e la commercializza possa contare su una rete forte e competitiva di service provider. Questo

network è formato da tutti gli enti, le strutture, le attività commerciali, le attività di ristorazione e tutti coloro che hanno scelto di aderire al circuito del pass. Si è evidenziato come vi siano diverse motivazioni da entrambi i lati dell'Offerta per entrare a far parte di una rete di questo tipo. I fornitori coesistono in una situazione di *coopetition* gli uni con gli altri. La parola deriva dall'unione dei termini inglesi *cooperation* e *competition*, ad indicare che per una buona riuscita del prodotto finale è necessario che tutti i partner collaborino tra di loro con l'obiettivo di fornire al turista un'esperienza di consumo fluida e che possa rispecchiare nel migliore dei modi le sue aspettative, ma non è scindibile dal concetto di competizione. Tutti i fornitori sono, infatti, tenuti a garantire un servizio che sia a livello dello standard richiesto dal network, in quanto ogni problematica riscontrata che va a influire negativamente sull'esperienza del turista con il pass va a ricadere su tutta la rete.

Aderire al circuito di una tourist card significa, nella maggior parte dei casi, riuscire ad aumentare l'afflusso di turisti presso le proprie strutture e permettere loro di scoprire punti di interesse meno noti al grande pubblico, ma spesso di grande valore storico, culturale, architettonico, paesaggistico.

Si è riscontrato che i soggetti gestori dei pass possono essere costituiti in forma privata, pubblica o, in alcuni casi, con una commistione delle due forme. Nel caso dei soggetti pubblici l'obiettivo che si vuole perseguire esula quasi sempre dalla semplice ricerca di un profitto, per andare ad abbracciare una visione più ampia che vada a raggiungere un welfare diffuso nella destinazione e che permetta di coniugare la volontà di offrire un'esperienza turistica di qualità e, allo stesso tempo, il desiderio che la destinazione rimanga vivibile per i propri residenti. I city pass risultano uno strumento utile al fine della gestione dei flussi turistici, in quanto, grazie alla promozione delle strutture minori è stato riscontrato che i clienti visitano attrazioni che non avevano inizialmente considerato, per il solo fatto di essere incluse nel prezzo della card (Schnitzer, et al., 2018). Questo permette di alleviare, in parte, la pressione sui siti più popolari. Uno dei maggiori vantaggi che i soggetti emittenti possono trarre dall'utilizzo delle card risiede nei dati che vengono generati dagli utenti con il loro utilizzo. Nei casi in cui i city pass vengano emessi su un supporto tecnologicamente avanzato è possibile risalire nel dettaglio a quali attrazioni sono state visitate dal turista, quando e in che ordine. Nella quasi totalità dei casi, inoltre, se la card viene acquistata online si raccolgono informazioni sul cliente finale quali paese di provenienza e composizione del gruppo con cui viaggia: questo permette di verificare, quindi, non solo quale configurazione dell'offerta risulta migliore, ma anche per quale tipo di visitatore.

Si è cercato di fare una riflessione che potesse raccogliere tutti gli aspetti dell'ecosistema che si crea attorno a un city pass e si è, quindi, proseguito analizzando i supporti fisici e non sui quali

vengono di fatto veicolati questi strumenti.

Si è evidenziato un panorama per cui convivono diverse scelte da parte dei service provider, segno che non vi è un qualche tipo di evoluzione lineare dello strumento, ma più che altro un diverso grado di tecnologia adottato.

Il supporto più semplice che non prevede nessun tipo di tecnologia è il kit cartaceo, dove vengono raccolti i vari biglietti di ingresso per le attrazioni e i coupon per gli sconti (ove presente questa opzione). La validazione del pass può avvenire tramite timbratura, punzonatura o strappo del biglietto. Vi sono poi le card con codice a barre che permettono di registrare un numero identificativo per la card e le tessere a banda magnetica che consentono la registrazione di un numero maggiore di informazioni, ma pur sempre limitato. Lo strumento che ha permesso di effettuare una vera raccolta dati sull'uso dei city pass è la smart card. Quest'ultima può essere di due tipi principalmente: con chip di memoria o con chip in grado di elaborare informazioni e si presenta in formato contactless o a contatto. Il primo tipo di card risulta essere il più diffuso, in quanto non richiedendo un'azione quale può essere quella di inserire la tessera all'interno di un lettore, evita tutte le problematiche derivanti da inserimenti errati e usura per frizione. Sono spesso utilizzate nel settore del trasporto pubblico locale anche nell'economica versione *chip on paper* che permette di inserire un processore di sola memoria in un biglietto cartaceo contactless dal costo di circa cinque centesimi di euro al pezzo, contro un euro delle tessere plastificate.

È stato riscontrato che diversi operatori scelgono di affiancare o, in alcuni casi sostituire del tutto, le versioni fisiche dei pass con quelle dematerializzate. Per queste ultime la scelta ricade sempre più spesso sulla tecnologia OCR (*Optical Character Recognition*) che permette di convertire elettronicamente delle immagini scansionate in caratteri leggibili a macchina (Puhe et al., 2014). Le immagini a cui si fa riferimento possono essere dei codici a barre monodimensionali o, sempre più spesso, codici bidimensionali nello standard QR (*Quick Response*). Il vantaggio di questi ultimi è che sono costituiti da aree ridondanti, risultando quindi leggibili anche se parzialmente danneggiati e, inoltre, contengono anche un numero maggiore di informazioni.

In alcuni casi, i codici per l'ingresso vengono comunicati tramite e-mail al termine dell'acquisto online del city pass: è possibile, quindi, per il turista stampare un voucher da casa o mostrare dallo smartphone tali immagini per poter accedere alle strutture di riferimento. Sempre più frequentemente i soggetti emittenti offrono anche la possibilità di scaricare su smartphone applicazioni apposite, sulle quali non solo viene fornito il codice, nella quasi totalità dei casi di tipo QR, per permettere l'ingresso nelle strutture, ma anche mappe, informazioni aggiuntive sulle attrazioni visitabili, sugli esercizi commerciali e sui punti di ristorazione facenti parte del

circuito. Si evidenzia, quindi, una volontà da parte dei gestori dei pass di fornire un prodotto che vada oltre la mera convenienza economica e la possibilità di racchiudere più servizi in un unico strumento. I soggetti emittenti sembrano orientarsi verso la creazione di un'esperienza più completa per i propri clienti.

Un'altra parte fondamentale del sistema city pass è quella della distribuzione del valore generato. Nel caso di un prodotto di questo tipo, infatti, il soggetto che lo commercializza non vende un insieme di servizi che lui stesso produce e, di conseguenza, i service provider richiedono una remunerazione. Questo sistema della redistribuzione dei guadagni delle vendite è il cosiddetto sistema di clearing. Nella stesura dell'elaborato è stato questo forse il tema più complesso da affrontare, in quanto in letteratura non si è trovato alcun riferimento alla redistribuzione del valore, se non qualche accenno generico in pubblicazione che trattavano case study.

Al contrario del problema della redistribuzione dei guadagni di un pass museale che è stato analizzato in letteratura sotto diversi aspetti, nel caso dei city pass non si è trovato accenno a modelli che teorizzassero come avviene questo meccanismo.

Grazie all'esperienza pluriennale nel settore del Responsabile dell'Ufficio Digital Marketing di Ve.La S.p.A. Dott. Luca Stevanato e alla raccolta delle informazioni presenti nei case study analizzati, si sono proposti tre modelli principali per i sistemi di clearing. Il primo segue una logica di tipo "vuoto per pieno": il soggetto emittente remunera tutti i service provider che fanno parte del circuito in base al numero di card che sono state vendute. Nel secondo caso si è identificato uno schema di redistribuzione a ingresso effettivo, dove vengono remunerati i fornitori solo se il cliente finale ha effettivamente utilizzato il pass per accedere a quella struttura. Si è poi ipotizzato, poi, un terzo modello che prevede una commistione dei due sistemi precedenti, in modo che le strutture considerate principali vengano remunerate sempre sulla base del numero dei pass venduti, mentre le strutture minori vengono remunerate solo se vi è stato un ingresso effettivo dell'utente con la card.

Il modello di clearing va a incidere, chiaramente, sulla formazione del prezzo finale della card, così come il ruolo del soggetto gestore. Si riscontrano, infatti, due casistiche: nella prima si ha un soggetto gestore che vende il pass "in nome e per conto" (espressione ripresa dalla normativa fiscale italiana) dei service provider e nella seconda l'operatore è anche il proprietario e responsabile del pass. Quando il soggetto gestore fa una vendita per conto terzi, non è, di fatto, legittimato ad "appropriarsi" di una parte dei guadagni e, quindi, restituisce per intero ai vari service provider il prezzo concordato nella stipula degli accordi commerciali. Il guadagno del soggetto emittente deriva, quindi, dalle commissioni che applica ai vari fornitori, ma non vi è una sua "quota" che va a incidere sul prezzo finale del prodotto. Questa casistica è riscontrabile

molto più frequentemente nel caso di un soggetto gestore pubblico, in quanto è raro che una società privata decida di applicare questa formula. Dal lato opposto, invece, si ha il caso in cui il soggetto emittente rivende i servizi che ha acquistato dai fornitori, applicando, quindi, un *mark up* (maggiorazione) sul prezzo dal quale ne deriverà il suo guadagno.

Si è evidenziato come i sistemi di clearing influiscano anche sulla composizione dell'offerta di un pass: nel caso di un modello di tipo "vuoto per pieno" risulta chiaramente impossibile offrire l'accesso a un numero molto grande di strutture. Si è stimato che, con questo sistema, un numero ragionevolmente gestibile di service provider non superi le quindici attrazioni incluse nel prezzo della card.

L'ultimo tassello che va a comporre l'ecosistema nel quale si inserisce una tourist card è quello della piattaforma di gestione. È necessario, infatti, uno strumento che gestisca le vendite, la validazione degli ingressi presso le strutture, la raccolta di informazioni sull'utilizzo delle card e tutte le altre funzioni che scandiscono le operazioni giornaliere necessarie. Vi possono essere delle vere e proprie piattaforme, come Venezia Unica, che presentano un grado d'integrazione molto elevato all'interno del sistema, tanto da essere adottate dai service provider e degli strumenti con grado di integrazione più ridotto che fungono da sistema operativo.

Le piattaforme o i sistemi di gestione sono molto spesso custom, ovvero sviluppate appositamente per i soggetti emittenti in modo da rispecchiarne le esigenze nel modo più fedele possibile. È stato riscontrato un unico caso di sistema operativo acquistabile tramite licenza e appositamente creato per gestire city pass ed è il Leisure Pass Operative System (LPOS) creato dal Leisure Pass Group. Quest'azienda è nata alla fine degli anni Novanta come soggetto gestore del London Pass e si è espansa negli anni fino a raggiungere, secondo quanto dichiarato nel loro company website, il 65% di *market share* e a diventare leader di mercato. Questo sistema operativo svolge le funzioni di back office tipiche della gestione di una tourist card, ma non risulta chiaro l'effettivo grado di integrazione che permette con i service provider. L'ipotesi che sembra più probabile è che vada ad affiancarsi ai sistemi proprietari di bigliettazione dei vari fornitori.

Avendo proposto un quadro teorico di quella che è la catena del valore di un city pass, si è organizzata un'attività empirica per entrare maggiormente nel dettaglio del panorama attuale di questo strumento e confrontare tra di loro le diverse card presenti sul mercato con l'obiettivo di identificare comportamenti comuni e, se possibile, modelli seguiti.

Sono state scelte tredici importanti destinazioni europee (Amsterdam, Barcellona, Berlino, Bruxelles, Budapest, Copenhagen, Firenze, Londra, Madrid, Mosca, Parigi, Roma, Venezia), due destinazioni minori, ma ritenute interessanti perché con una popolarità in crescita (Matera, Lubiana) e, infine, due grandi città internazionali (New York, Tokyo).

Per ogni città sono stati inseriti all'interno di un database i pass disponibili: sono state analizzate un totale di 33 variabili. Le tourist card rilevate sono 68 per un totale di 432 versioni differenti. Al fine di ottenere un'elaborazione corretta e coerente, sono stati esaminati 66 pass e 419 versioni, non considerando quelle card e versioni che mancassero di informazioni rilevanti per una loro corretta categorizzazione. Le destinazioni, inoltre, sono state divise in tre fasce, A, B e C, in base al numero di arrivi di turisti nell'anno 2018 con l'intento di proporre dei confronti opportuni e significativi tra di esse.

Gli aspetti su cui si è concentrata l'analisi sono tre: la composizione dell'offerta delle card, il pricing e il comportamento dei competitor nelle destinazioni.

Il primo elemento che si è evidenziato è stata la presenza di una tipologia di pass che non si era riscontrata nella letteratura. Nelle pubblicazioni accademiche studiate il riferimento è sempre stato quello ai pass che seguono una formula di validità temporale (uno, due, tre giorni, etc.), mentre nella raccolta dati si è constatato che vi è una seconda tipologia di card che segue un'impostazione differente, ossia a numero predefinito di attrazioni (tre, cinque, sette attrazioni etc.) che, in genere, il cliente può scegliere da una lista proposta.

Si è deciso, quindi, di non utilizzare la classificazione accademica in card all inclusive, discount card e pay-as-you-go, ma piuttosto di dividere i pass analizzati in queste due categorie. Il campione in esame è composto per il 61% da pass a durata temporale e per il restante 39% da pass a numero di attrazioni.

La prima ipotesi che ci si è posti è stata volta a confermare i modelli individuati in letteratura, ove era emerso uno schema di focalizzazione su una validità breve e su una significativa rilevanza della parte museale. In accordo con quanto riscontrato, i formati più comuni per la prima tipologia di card sono risultati essere quelli di breve durata, da uno a tre giorni, con scarsa attenzione alle versioni di più lunga validità. Per i pass a numero di attrazioni, nonostante si abbia una più grande varietà di formati rispetto alla categoria precedente, spiccano chiaramente come più popolari quelli a tre, cinque e sette attrazioni. Risultano degli *outlier* i pass proposti nella città di Venezia, in quanto, al contrario della quasi totalità delle card di questa categoria che si mantengono in un range che va da una a quindici attrazioni, ne offrono fino a 25. La spiegazione di questo fatto è che in alcune versioni del Venezia Unica city pass è compreso l'accesso a tutto il circuito Chorus che comprende sedici chiese.

Per i pass a durata temporale è invece possibile identificare due comportamenti agli opposti: si tende generalmente a registrare un'offerta ridotta (da una a quindici attrazioni) o molto ampia (più di 41 attrazioni incluse).

Viene confermata anche la seconda ipotesi riguardante l'importanza data all'accesso ai musei, con circa il 90% delle card che include questo servizio. Risulta, inoltre, essere un

comportamento comune dell'Offerta, in quanto nel 60% delle città in esame tutte le card proposte all'interno della destinazione includono la parte museale. Il secondo elemento per importanza che caratterizza i city pass è risultato essere la possibilità di effettuare tour.

Si sono evidenziati tre principali modelli di configurazione dell'offerta di un city pass. Nel primo caso si ha la possibilità di personalizzare la composizione della card, scegliendo quanti e quali servizi includere, nel secondo si ha una proposta fissa non modificabile e nel terzo una parte di offerta fissa e una a scelta, quest'ultima parte è risultata essere nella quasi totalità dei casi relativa all'aggiunta o meno del trasporto pubblico locale. Si è quindi ipotizzata una certa rilevanza di questa opzione per i city pass a durata temporale, al contrario di quelli a numero di attrazione che per impostazione tendono a essere slegati da una validità in giorni. Ne è emerso un quadro generale per cui più della metà dei pass a tempo offre un'opzione mobilità pubblica locale, mentre solo due card a numero di attrazioni offrono questa possibilità. Si evidenzia come il modello per questa seconda categoria sembra essere quello di sostituire il trasporto pubblico locale con la possibilità di usufruire di un transfer aeroportuale.

Si sono quindi individuati due modelli principali per i city pass, con degli aspetti che risultano trasversali alle categorie e delle differenze significative. Per entrambe le tipologie si è visto una focalizzazione dell'offerta sul breve periodo, sia esso chiaramente espresso come nei pass a tempo o derivato dal numero di attrazioni incluse, e un'attenzione particolare all'inclusione della parte museale e della possibilità di accedere a tour. Risulta, poi, rilevante per i city pass a durata temporale l'offerta di un'opzione per il trasporto pubblico locale, che nella categoria a numero di attrazioni viene, invece, sostituita dalla possibilità di utilizzare un transfer aeroportuale.

Come secondo obiettivo, ci si è posti la domanda su come si declinassero le scelte di pricing nelle varie destinazioni e se vi fossero comportamenti comuni da parte dell'Offerta.

Il modello di pricing individuato è quello per cui, nella determinazione del prezzo finale di una tourist card, influiscono diversi fattori e, in particolare: gli accordi sul prezzo concesso ai soggetti emittenti da parte dei fornitori sui loro servizi, le commissioni o la maggiorazione applicata dai gestori e il sistema di clearing scelto. Non è stato possibile individuare nel dettaglio come questo modello venga declinato per ogni card, in quanto sarebbe stato necessario essere a conoscenza degli accordi commerciali tra le parti.

Si evidenzia, però, una serie di comportamenti comuni all'interno delle destinazioni. Sia per i city pass a tempo sia per quelli a numero di attrazioni si è registrato un andamento crescente dei prezzi all'aumentare dei giorni o del numero di attrazioni. A questo andamento crescente corrisponde tendenzialmente un andamento decrescente rispettivamente del costo medio giornaliero e ad attrazione delle card. Se ne evidenzia una situazione per cui risultano più

convenienti le card a validità o numero di attrazioni maggiore. Nei pass a tempo è emerso però un quadro generale per cui all'aumentare dei giorni di validità e, di conseguenza, del prezzo, non si ha una variazione nel numero di attrazioni incluse, mostrando una situazione diffusa nella quale l'offerta proposta non viene adattata alla validità. In media risultano, soprattutto per le città in fascia B, spesso più convenienti le card che includono un'opzione per la mobilità pubblica locale. Questo risultato si è rivelato essere una conseguenza della presenza forte nelle destinazioni in questione di card offerte dalle DMO locali che nella quasi totalità dei casi propongono questa possibilità.

Nel panorama delle card a numero di attrazioni sono risultate più convenienti quelle comprensive dell'opzione transfer, ma con delle scelte di pricing significativamente più eterogenee e, alle volte, contraddittorie rispetto a quelle della categoria a tempo. Si porta l'esempio della città di Roma dove un pass tre attrazioni con transfer costa in media 66,60€ contro i 71,50€ di un pass a due attrazioni senza transfer. Si è ipotizzato che questa maggiore eterogeneità nella categoria sia dovuta alla più recente introduzione sul mercato di questo tipo di prodotti, per i quali, verosimilmente, si è ancora in una fase di sperimentazione.

Si è scelto, infine, di analizzare i comportamenti e le strategie della competizione, al fine di individuare su quali elementi i diversi soggetti gestori si confrontassero tra loro.

Sono state individuate 29 società emittenti, delle quali 14 sono DMO. Quattro soggetti privati sono risultati essere operatori in più destinazioni e sono: Leisure Pass Group, iVenture Card, Rokin Group Internacional, Turbopass e Strömma. La prima società dichiara di essere leader di mercato con una quota del 65% ed è l'unica a scegliere una strategia vera e propria di diversificazione, offrendo city pass sia a durata temporale che a numero di attrazioni. Presenta diversi brand ombrello sotto i quali ricadono i pass delle varie destinazioni. iVenture Card sceglie di concentrarsi sui prodotti a numero di attrazioni ai quali affianca l'offerta di qualche pass a tempo di lunga durata (sette giorni) che colloca tendenzialmente in fascia di prezzo premium e un brand unico per tutte le card. Rokin Group Internacional sceglie una configurazione dell'offerta particolare, nella quale propone pass a numero ridotto di attrazioni con l'inclusione dell'opzione transfer aeroportuale. Le altre due società si focalizzano sui pass a durata temporale con Strömma che opera solo nelle città del Nord Europa.

Dall'analisi della competizione è emerso uno scenario trasversale alle due categorie di card per cui i soggetti emittenti tendono, all'interno delle destinazioni, a offrire prodotti analoghi a prezzi molto simili tra di loro. Ne deriva, quindi, che non vi è una vera competizione sul prezzo: questo è con molta probabilità spiegato dal fatto che per promuovere un city pass di successo vi sono determinati servizi e strutture irrinunciabili. Queste strutture sono generalmente quelle considerate come più note all'interno della destinazione e, verosimilmente, non hanno una reale

necessità di entrare a far parte di un circuito come quello di un city pass. In conseguenza di ciò, i soggetti gestori non hanno un forte potere contrattuale nei confronti di questi service provider, risultando, in un certo senso, impossibilitati a sfruttare la variabile prezzo perché correrebbero il rischio di cancellare la convenienza economica del pass per i clienti finali proponendo prezzi troppo alti oppure di perdere quote di mercato a favore di competitor che scelgono di applicare prezzi più bassi. Si evidenzia anche come spesso le card più convenienti siano quelle proposte dalle DMO, dove presenti, perché in grado di proporre un prezzo più basso e, quasi sempre, di includervi l'opzione mobilità pubblica locale.

Come sottolineato in precedenza, il numero di ingressi compresi tende a essere sempre lo stesso e a non variare in base al numero di giorni di validità. Si esclude anche questa componente, quindi, come elemento di competizione tra gli operatori.

Alla luce di quanto emerso, risulta ragionevole ipotizzare che, in realtà, la competizione avvenga per lo più a livello di comunicazione. Guardando ai siti web delle varie city card si è, infatti, notato come venga comunicato in modo ridondante e messo in evidenza il risparmio consentito dal pass e il fatto che comprenda tutte le attrazioni che un turista potrebbe voler visitare. Questo tipo di promozione si basa, in realtà, anche sull'idea che il cliente finale sia in parte disinformato su quanto concorre a formare il prezzo finale delle card. Il risparmio promesso dai soggetti emittenti viene generalmente calcolato rispetto alla somma dei ticket di ingresso di un numero molto alto di strutture che, di fatto, il turista non sarà poi in grado di visitare effettivamente. In questo modo, il vantaggio promesso risulta non sfruttabile da parte dell'utente, il quale, chiaramente, non può fisicamente visitare un numero così elevato di strutture in un periodo di tempo limitato. La stessa riflessione è possibile farla per i pass a numero di attrazioni, in quanto nel risparmio promosso sui siti web delle card si ipotizza, generalmente, che il turista scelga di visitare le strutture con prezzo del biglietto di ingresso più alto. In questo caso, quindi, per ottenere la stessa convenienza pubblicizzata l'utente dovrebbe scegliere esattamente quella combinazione di strutture e riuscire a visitarle tutte.

Tramite l'analisi empirica effettuata, si è quindi cercato di fornire delle risposte su quali fossero i modelli di city pass attualmente sul mercato, sia per quanto riguarda i formati disponibili che per composizione dell'offerta, sulla presenza o meno di comportamenti simili dei soggetti gestori riguardo alle scelte di pricing e sugli elementi sui quali si basa la competizione tra questi, siano essi pubblici o privati.

Ne è emerso un quadro eterogeneo, ma abbastanza definito, nel quale si sono evidenziate similitudini e differenze tra le due tipologie di city pass in esame.

Si segnala che quanto rilevato con questa analisi è il risultato di una ricerca svolta prevalentemente sul contesto europeo, con due destinazioni internazionali su diciassette

selezionate. Per futuri sviluppi si ritiene interessante ampliare la ricerca a livello internazionale, al fine di verificare se i modelli e comportamenti individuati trovano riscontro anche su un bacino di destinazioni più ampio ed eterogeneo.

In alcuni contributi accademici (si vedano Bauleo et al., 2016; Angeloni, 2016a), si sostiene che in quest'ambito sia necessario orientarsi maggiormente verso l'ottenimento di un'interoperabilità dei sistemi, che permetta effettivamente di utilizzare i city pass nelle attrazioni e nella rete del trasporto pubblico locale senza doverli convertire in biglietti o tessere per la mobilità. Nella raccolta dati si è cercato di rilevare nel modo più chiaro possibile il funzionamento delle varie card per quanto riguardava le opzioni di priority access (ingresso diretto con il pass presso le strutture), ma si è evidenziata una certa voluta ambiguità da parte dei soggetti emittenti nello spiegare come utilizzare le card. In alcuni casi sono stati contattati i vari servizi clienti dei city pass in esame per avere delucidazioni a riguardo, ma le risposte sono spesso state vaghe e con generiche indicazioni di ingresso preferenziale per i possessori della card. Si ritiene che questo tema possa costituire un valido spunto per ampliare in futuro la ricerca su questi prodotti, al fine di accertare lo stato attuale.

Angeloni (2016a) propone sul tema lo sviluppo di una card nazionale per l'Italia che diventerebbe realizzabile nel momento in cui vi fosse un'unica piattaforma di gestione personalizzabile dalle varie destinazioni oppure, se non altro, un maggior grado d'integrazione tra le piattaforme attualmente esistenti.

Si segnala infine che, visti i significativi risultati emersi dall'analisi della competizione tra i soggetti emittenti nelle destinazioni, sarebbe interessante approfondire questo tema. Ampliando l'indagine a più destinazioni e, dove possibile, ottenendo i dati sugli investimenti in promozione e comunicazione delle singole società si potrebbe verificare in modo più accurato l'ipotesi proposta che vede basarsi su questi elementi la competizione tra i diversi soggetti.

In questa sede si è analizzato il prezzo applicato dai gestori solo all'interno delle destinazioni, non essendo state fatte operazioni di normalizzazione dei prezzi sulla base del costo della vita o di altri indici nelle varie città. In particolare per quanto riguarda le strategie delle società che sono attive in più destinazioni, sarebbe interessante approfondire questo aspetto per verificare se vengono adottate strategie simili per tipologia di pass tra le varie destinazioni. L'ipotesi è che per società come il gruppo Leisure Pass, il quale propone le proprie tourist card senza modificare il format di base nelle diverse destinazioni, si possano riscontrare scelte di posizionamento simili su buona parte delle città in cui opera.

Con il lavoro svolto ci si è voluti concentrare su alcuni aspetti determinanti dello strumento city pass, tuttavia, come è emerso durante l'analisi, sia a livello teorico che empirico gli elementi da approfondire sarebbero molti.

Il presente lavoro ha dimostrato che i city pass sono uno strumento che si è evoluto in modo continuativo nel corso del tempo, non solo seguendo il progresso tecnologico, ma anche a livello di offerta proposta. I gestori delle card hanno dimostrato un'elevata propensione ad accogliere le differenti istanze dei turisti, ampliando la gamma disponibile con prodotti che permettessero una maggiore personalizzazione per il cliente finale. Con l'introduzione dei pass a numero di attrazioni, ad esempio, si consente al turista, nei limiti delle strutture proposte, di creare un prodotto più adatto alle proprie esigenze e che permetta un'esperienza di visita organizzata secondo i propri interessi.

Si è rilevato, inoltre, un potenziale inespresso di questo strumento, in particolar modo per le DMO. Le tourist card permettono di offrire una visione forte e coesa della proposta culturale, artistica, paesaggistica, architettonica e non solo della destinazione, indirizzando il turista alla scoperta di luoghi di interesse dei quali non era a conoscenza, con l'obiettivo di promuovere il territorio in modo ampio. Grazie a questo tipo di strumenti, è possibile dare rilevanza anche alle strutture meno note al grande pubblico, permettendo un turismo più sostenibile e che vada oltre l'identificazione della destinazione con il ridotto numero di quelle considerate come *top attraction*. Ne è emerso un quadro per cui, nonostante il notevole interesse espresso nell'ambiente per la gestione dei flussi turistici, sembrano essere state sottovalutate le opportunità che uno strumento come il city pass offre anche per la raccolta di dati su chi visita la destinazione e come lo fa. Le tourist card offrono tutto un patrimonio informativo che, con una maggiore integrazione tra le piattaforme di gestione, potrebbe crescere in modo esponenziale e rappresentare, quindi, un elemento decisionale fondamentale al fine di favorire un turismo *data driven*.

Il city pass è uno strumento che, se utilizzato nel pieno delle sue potenzialità, promette di essere una leva importante nella promozione di un turismo sostenibile, nonché veicolo delle possibili sinergie nell'offerta tra diverse destinazioni.

BIBLIOGRAFIA

- ANGELONI, S., 2016a. A tourist kit ‘made in Italy’: An ‘intelligent’ system for implementing new generation destination cards. *Tourism Management*, 52, pp. 187-209.
- ANGELONI, S., 2016b. Destination cards. In E. BECHERI, G. MAGGIORE, a cura di, 2016. *Rapporto sul turismo italiano, XX Edizione 2015/2016*. Rogiosi editore, pp. 615-641
- Assessorato al Turismo del Comune di Venezia, 2018. *Annuario del Turismo 2017* [Online].
Disponibile su:
<https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/immagini/Turismo/ANNUARIO%202017%20Ver%202.8.1%20cover.pdf> [Consultato il giorno 02 dicembre 2019]
- BASILI, A., LIGUORI, W., e PALUMBO, F., 2014, giugno. NFC smart tourist card: Combining mobile and contactless technologies towards a smart tourist experience. In *2014 IEEE 23rd International WETICE Conference*. IEEE, pp. 249-254.
- BAULEO, L., POETA, S. e POTO, S., 2016. Indagine sulle tourist card – buone prassi in Europa e in Italia. Roma: Federalberghi & Format
- BOBKOVA, M., HOLEŠINSKÁ, A., 2017. Networking in a destination from the perspective of virtual relationships and their spatial dimension. *Geographia Technica*, 12(2), pp. 10-19.
- CAPELLI, M., 2008. *Enciclopedia della scienza e della tecnica*. [Online]
Disponibile su: http://www.treccani.it/enciclopedia/codice-sorgente_%28Enciclopedia-della-Scienza-e-della-Tecnica%29/
[Consultato il giorno 31 gennaio 2020].
- CASAS-MÉNDEZ, B., FRAGNELLI, V., e GARCÍA-JURADO, I., 2011. Weighted bankruptcy rules and the museum pass problem. *European Journal of Operational Research*, 215(1), pp. 161-168.
- CASAS-MENDEZ, B., FRAGNELLI, V., e GARCÍA-JURADO, I., 2014. A survey of allocation rules for the museum pass problem. *Journal of Cultural Economics*, 38(2), pp. 191-205.
- D’ANNIBALE, S., E RESCIGNO, R., 2002. La tourist card: esperienze a confronto. In *Federculture. La valorizzazione del patrimonio culturale per lo sviluppo locale*. Ed. TCI, pp. 133-146.
- D’ANGELLA, F., e GO, F. M., 2009. Tale of two cities’ collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), pp. 429-440.
- DE BENETTI, M., e IANNONE, F. (2004). Dalle city card alle card nazionali: i nuovi strumenti di integrazione dell’offerta culturale del territorio. In R. GROSSI, a cura di,

2004. *Politiche, strategie e strumenti per la cultura: Secondo Rapporto Annuale Federculture*. Torino: Allemandi Editore, pp. 225-241
- DERRIKS, T., VAN DER DUIM, R., e PETERS, K., 2018. Tourism innovation by bundling practices: A genealogy of the ‘Zeelandpas’ destination card. In *Theories of Practice in Tourism*. Routledge, pp. 115-131
- DHAR, S., 2003. Introduction to smart cards. *Data security Management*.
- DROZDOWSKA, M., DUDA-SEIFERT, M. e FARON, A., 2018. Model of a city destination card as a marketing tool of selected European cities. *Management sciences*, 23(2), pp. 19-29.
- ESTÉVEZ-FERNÁNDEZ, A., BORM, P., e HAMERS, H., 2012. A note on passepartout problems. *International Game Theory Review*, 14(02), 1250013.
- FERREIRA, F., 2003. *Smart card evolution* [Online].
Disponibile su:
http://brahms.di.uminho.pt/discip/MInf/ac0203/ICCA03/31430_SmartCardEv.pdf
[Consultato il giorno 12 gennaio 2020].
- FLURI, N., 2018. Vergleich von europäischen und Schweizer Destination Cards und Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen für das Schweizer Angebot. Bachelorarbeit, Haute Ecole de Gestion & Tourisme du Valais.
- GARIBALDI, R., 2012. Le card turistiche: strumento di destination management. In V. DELLA CORTE, M. RUISI, a cura di, 2012. *Imprese e reti per lo sviluppo imprenditoriale del territorio. Teoria e casi di Destination Management*, pp. 2-14.
- GINSBURGH, V., e ZANG, I., 2001. Sharing the income of a museum pass program. *Museum management and curatorship*, 19(4), pp. 371-383.
- GINSBURGH, V., e ZANG, I., 2003. The museum pass game and its value. *Games and economic behavior*, 43(2), pp. 322-325.
- GIRARDI, F., 2005. *Uno strumento per la valorizzazione dell’offerta culturale: progettazione della tourist card per la provincia di Treviso*. Relazione finale EGArt, Università Ca’ Foscari – Venezia, Facoltà di Economia.
- ISPAS, A., CONSTANTIN, C. P., e CANDREA, A. N., 2015. An examination of visitors’ interest in tourist cards and cultural routes in the case of a Romanian destination. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(46), pp. 107-125.
- JUNIOR, P. T. A., e FILGUEIRAS, L. V. L., 2005, ottobre. User modeling with personas. In *Proceedings of the 2005 Latin American conference on Human-computer interaction*, pp. 277-282.
- KOW, N. e KUTSCHERA, S., 2019. *OTA a confronto*. Trekksoft [Online]. Disponibile su:

- <https://www.trekksoft.com/it/risorse/ebooks/guida-confronto-ota-piu-importanti>
- MCELROY, D., e TURBAN, E., 2000. Smart Cards. In M. SHAW et al., a cura di, 2000. *Handbook on Electronic Commerce*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 289-311.
- MICHAEL, K. e MICHAEL, M. G., 2009. Innovative Automatic Identification and Location-Based Services: From Bar Codes to Chip Implants. New York: IGI Global.
- MINCIARONI, M. C., 2008. Paese che vai, card che trovi. *La rivista del turismo*, n. 4, pp. 48-57.
- MONTORSI, I., 2010. *Destination Management: the case of wine and food in Milan and Copenhagen*. Master thesis, Creative Business Process, Copenhagen Business School.
- NOTARO, C., 2011. *Disponibilità a pagare*. [Online]
Disponibile su: <http://www.bankpedia.org/index.php/it/96-italian/d/19772-disponibilita-a-pagare>
[Consultato il giorno 28 gennaio 2020].
- PARABHOI, L., BHATTACHARJYA, N. e DHAR, R., 2017. Use of QR code in Library. In S. K. PAL e B. RAM, a cura di, 2017. *Applications of Modern Tools and Technology in Library Services*. s.l.: Studera Press, pp. 237-243.
- PAWLICZ A., 2006. City card as an instrument of tourism promotion in chosen Baltic cities. *Tourism in scientific research in Poland and worldwide*, The University of Information
- PECHLANER, H., e ZEHRER, A., 2005. *Zur Rolle und Bedeutung der Cards in Destinationen-ein Überblick*. Linde: vol. 11, pp. 15-27.
- PUHE, M., EDELMANN, M., e REICHENBACH, M., 2014. Integrated urban e-ticketing for public transport and touristic sites. Brussels: European Parliament/STOA e ETAG.
- RANKL, W. e EFFING, W., 2010. *Smart card handbook*. 4° ed. (s.l.):Wiley.
- Regione del Veneto, 2018. *Sistema statistico regionale*. [Online]
Disponibile su:
http://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismo4.jsp
[Consultato il giorno 02 gennaio 2020].
- Regione Toscana, 2018. *Statistiche*. [Online]
Disponibile su: <https://www.regione.toscana.it/-/movimento-turisti-nelle-strutture-ricettive-e-struttura-dell-offerta-dati-2018>
[Consultato il giorno 03 gennaio 2020].
- RUSSO, A. P., 2001, maggio. Cultural clusters and tourism development: The challenge of Venice. In *Proceedings of the 1st International Seminar on Culture: A Driving Force for Urban Tourism-Application of Experiences to Countries in Transition*. Dubrovnik, pp. 27-42.

- RUSSO, A. P., e VAN DER BORG, J., 2002. Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities. *Tourism management*, 23(6), pp. 631-637.
- SCHNITZER, M., SEIDL, M. e PETERS, M., 2018. Analyzing the Competition between Tourism and Leisure Suppliers—A Case Study of the Leisure Card Tirol. *Sustainability*, 10(1447).
- SCUDERI, R., e DALLE NOGARE, C., 2018. Mapping tourist consumption behaviour from destination card data: What do sequences of activities reveal?. *International Journal of Tourism Research*, 20(5), pp. 554-565.
- SEDLÁKOVÁ, D., HEŘMANOVÁ, E., e INDROVÁ, J., 2014. Tourist card as a tool of destination management (comparison of situation in the Czech Republic and abroad). *Czech Hospitality & Tourism Papers*, 10(23).
- SEVERINO, F., 2005. *Un marketing per la cultura*. 1° ed. Milano: Franco Angeli, pp. 168-169.
- SHELFER, K. M., e PROCACCINO, J. D., 2002. Smart card evolution. *Communications of the ACM*, 45(7), pp. 83-88.
- SHIRE, C., 2017. Smart card technology trends. A Review of the variety of applications and the market drivers. In K. MAYES e K. MARKANTONAKIS, a cura di, 2017. *Smart Cards, Tokens, Security and Applications*. s.l.:Springer International Publishing AG, pp. 413-443.
- Treccani, 2012. *Dizionario di economia e finanza*. [Online]
Disponibile su: http://www.treccani.it/enciclopedia/clearing_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
[Consultato il giorno 28 gennaio 2020].
- Treccani, 2013. *Lessico del XXI secolo*. [Online]
Disponibile su: http://www.treccani.it/enciclopedia/plugin_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/
[Consultato il giorno 31 gennaio 2020].
- VIETRI, D. e CAPPELLOTTO, G., 2011. *E-commerce*. Milano: Ulrico Hoepli Editore.
- WÖBER, K. W., 2001. A heuristic model for benchmarking SME hotel and restaurant businesses on the Internet. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2(3-4), pp. 49-70.
- WOUTER, G., 2018. Top 100 City Destinations [Online]. Euromonitor International.
Disponibile su: <https://go.euromonitor.com/white-paper-travel-2018-100-cities>
[Consultato il giorno 10 novembre 2019]
- ZOLTAN, J., e MASIERO, L., 2012. The relation between push motivation and activity

consumption at the destination within the framework of a destination card. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), pp. 84-93.

ZOLTAN, J., e MCKERCHER, B., 2015. Analysing intra-destination movements and activity participation of tourists through destination card consumption. *Tourism Geographies*, 17(1), pp. 19-35.

ALTRE FONTI E SITOGRAFIA

Delibera del Consiglio Comunale del Comune di Venezia 27/28 luglio 2001, n. 79

Delibera del Consiglio Comunale del Comune di Venezia 22 dicembre 2008, n. 143

Delibera del Consiglio Comunale del Comune di Venezia 13 settembre 2012, n. 68

Delibera di Giunta del Comune di Venezia 15 novembre 2013, n. 605

Allegato 1 alla Delibera di Giunta del Comune di Venezia 15 novembre 2013, n.605

Copenhagen City Pass [Online] Disponibile su:

projects15.unwire.com/eventticket/citypass.html?id=23 [Consultato il giorno 15 gennaio 2020]

GVB card [Online] Disponibile su:

www.viviamsterdam.it/trasporti/biglietto-gvb-per-i-trasporti-pubblici-di-amsterdam.html [Consultato il giorno 15 gennaio 2020]

Hola Barcelona card [Online] Disponibile su:

www.holabarcelona.com/it/tickets/hola-bcn-barcellona-travel-card [Consultato il giorno 15 gennaio 2020]

iVenture Card International, s.d. *iVenture Card International - About*. [Online]

Disponibile su: <https://www.linkedin.com/company/iventure-card-international/about/> [Consultato il giorno 07 febbraio 2020].

Leisure Pass Group Ltd., s.d., a, *About*. [Online]

Disponibile su: <https://www.leisurepassgroup.com/about/> [Consultato il giorno 01 febbraio 2020].

Leisure Pass Group Ltd., s.d., b, *The Features*. [Online]

Disponibile su: <http://lpos.leisurepassgroup.com/> [Consultato il giorno 01 febbraio 2020].

MOBIB card [Online] Disponibile su:

www.stib-mivb.be/article.html?l=en&_guid=d0707200-2683-3410-479e-b21a51d668f0 [Consultato il giorno 15 gennaio 2020]

Paris Visite [Online] Disponibile su:

www.ratp.fr/en/titres-et-tarifs/paris-visite-travel-pass [Consultato il giorno 15 gennaio 2020]

Rokin Group International SL, s.d. *Ticketbar.eu, Rokin Group International SL*. [Online]

Disponibile su: <https://www.linkedin.com/company/ticketbar.eu-rokin-group-international-sl/about/>

[Consultato il giorno 04 febbraio 2020].

Stromma Group, s.d. *About Stromma*. [Online] Disponibile su:

<https://www.stromma.com/en-de/berlin/about-us/about-stromma/>

[Consultato il giorno 06 febbraio 2020].

Transport for London, s.d. *Oyster pay as you go*. [Online] Disponibile su:

<https://tfl.gov.uk/fares/how-to-pay-and-where-to-buy-tickets-and-oyster/pay-as-you-go/oyster-pay-as-you-go>

[Consultato il giorno 23 gennaio 2020].

Treksoft, s.d. *Homepage*. [Online] Disponibile su:

<https://www.treksoft.com/it/>

[Consultato il giorno 31 gennaio 2020].

TripAdvisor Italia, s.d. *Attrazioni a Venezia*. [Online] Disponibile su:

https://www.tripadvisor.it/Attractions-g187870-Activities-a_allAttractions.true-Venice_Veneto.html

[Consultato il giorno 08 gennaio 2020].

Ve.La S.p.A., s.d. *Chi siamo*. [Online] Disponibile su:

<http://vela.avmspa.it/it/content/chi-siamo-1>

[Consultato il giorno 05 gennaio 2020].

ALLEGATI

Allegato 1: City pass divisi per città. In grassetto sono indicate le società che gestiscono i pass.

	Durata temporale	N. Attrazioni
Amsterdam		
Foundation Amsterdam&partners (DMO)		
I Amsterdam City Card	X	
Holland Factory BV		
Holland Pass		X
Rokin Group Internacional S.L.		
Amsterdam City Pass Plus		X
Official Amsterdam City Pass		X
Strömma Turism & Sjöfart AB		
Amsterdam Pass By Stromma	X	
Barcellona		
Barcelona Turisme (DMO)		
Barcelona Card	X	
Barcelona Card Express	X	
Gaudì Pass	X	
iVenture Card International Pty Ltd		
iVenture Card Barcelona		X
iVenture Card Barcelona Unlimited	X	
Leisure Pass Group Limited		
The Barcelona Pass	X	
Rokin Group Internacional S.L.		
Barcelona City Pass	X	
Berlino		
Berlin Tourismus & Kongress GmbH (DMO)		
Berlin Welcome Card	X	
Berlin WelcomeCard all inclusive	X	
Del Medio Verlag GmbH		
EasyCityPass Berlin	X	
Leisure Pass Group Limited		
The Berlin Pass	X	
World for 2 Verlags GmbH		
Get2Card Berlin	X	
Bruxelles		
ASBL visit.brussels (DMO)		
Brussels Card	X	
Budapest		
Budapest Festival and Tourism Center Nonprofit Ltd. (DMO)		
Budapest Card	X	
Budapest Card Plus	X	
Copenaghen		
Strömma Turism & Sjöfart AB		
Copenaghen City Pass by Stromma	X	

Wonderful Copenhagen (DMO)		
Copenhagen Card	X	
Firenze		
Rokin Group Internacional S.L.		
Florence City Pass (Incl. Uffizi, Airport Transfer)		X
SILFIspa (DMO)		
FirenzeCard	X	
Turbopass GmbH		
Florence City Pass	X	
Londra		
iVenture Card International Pty Ltd		
iVenture Card London		X
Leisure Pass Group Limited		
London Explorer Pass		X
The London Pass	X	
Rokin Group Internacional S.L.		
London City Pass (Incl. London Eye)		X
Lubiana		
Ente Turizem Ljubljana (DMO)		
Ljubljana Card	X	
Madrid		
iVenture Card International Pty Ltd		
iVenture Card Madrid		X
iVenture Card Madrid Unlimited	X	
Leisure Pass Group Limited		
Go Madrid Explorer Pass		X
Museums Madrid		
Paseo del Arte		X
Rokin Group Internacional S.L.		
Madrid City Pass (Prado, Royal Palace, Optional Public Transport Card)		X
Matera		
Matera Smart S.r.l.s.		
MateraSmartPass		X
Mosca		
"CityPass" LLC		
The Moscow City Pass	X	
Wow T LLC		
Moscow Pass	X	
New York		
City Pass, Inc.		
New York C3		X
New York CityPASS		X
Leisure Pass Group Limited		
New York Explorer Pass		X
The New York Pass	X	
Sightseeing Pass LLC		
The New York Sightseeing Pass	X	

The Sightseeing FlexPass - New York		X
Twin America, LLC		
FreeStyle Pass™ New York		X
FreeStyle™ Cruise Pass		X
New York Top 6		X
Super Saver Card		X
Parigi		
Leisure Pass Group Limited		
Go Paris Pass	X	
Paris Explorer Pass		X
The Paris Pass	X	
Paris Convention and Visitors Bureau (DMO)		
Paris Passlib'	X	
Paris Passlib' Mini	X	
Turbopass GmbH		
Paris City Pass	X	
Roma		
Leisure Pass Group Limited		
Rome Explorer Pass		X
OPERA Romana Pellegrinaggi e Roma Capitale		
OMNIA VATICAN & ROMA CARD	X	
Rokin Group Internacional S.L.		
Rome Day Pass from Civitavecchia (Port of Rome)	X	
Rome Tourist Card		X
Rome Tourist Card (including Sistine Chapel)		X
Zètema Progetto Cultura s.r.l. (DMO)		
Roma Pass	X	
Tokyo		
East Japan Railway Company		
Welcome Suica	X	
Pasmo Co., Ltd.		
Pasmo Passport	X	
Venezia		
Ve.La. S.p.A. (DMO)		
Gold City Pass	X	
Platinum City Pass	X	
Rolling Venice	X	
Silver City Pass		X

Allegato 2: Distribuzione dei city pass per fascia di attrazioni incluse nel prezzo. Fonte: elaborazione propria.

CITTA'	CP a Durata temporale					CP a N. attrazioni		
	0	1-15	16-25	26-40	41+	1-15	16-25	26-40
Londra	0	0	0	0	1	3	0	0
Parigi	1	0	0	0	4	1	0	0
New York	0	0	0	0	2	8	0	0
TOTALI	1	0	0	0	7	12	0	0
Tokyo	2	0	0	0	0	0	0	0
Roma	0	3	0	0	0	3	0	0
Amsterdam	0	0	0	0	2	3	0	0
Barcellona	1	2	0	3	0	1	0	0
Berlino	3	1	0	1	1	0	0	0
Madrid	0	0	0	1	0	4	0	0
Venezia	1	1	0	2	0	1	1	1
Mosca	0	0	0	0	2	0	0	0
Firenze	0	0	1	0	1	1	0	0
TOTALI	7	7	1	7	6	13	1	1
Budapest	0	0	2	0	0	0	0	0
Bruxelles	0	0	0	0	1	0	0	0
Copenaghen	0	0	0	0	2	0	0	0
Lubiana	0	0	1	0	0	0	0	0
Matera	0	0	0	0	0	1	0	0
TOTALI	0	0	3	0	3	1	0	0

Allegato 3: Società emittenti dei city pass, numero di card detenute e forma della società. Fonte: elaborazione propria.

Nome soggetto emittente	N. city pass detenuti	CP detenuti (%)	Forma della società
Leisure Pass Group Limited	11	17%	Privata
Rokin Group Internacional S.L.	9	14%	Privata
iVenture Card International Pty Ltd	5	8%	Privata
Twin America, LLC	4	6%	Privata
Ve.La. S.p.A.	4	6%	Pubblica
Barcelona Turisme	3	5%	Pubblica
Berlin Tourismus & Kongress GmbH	2	3%	Pubblica
Budapest Festival and Tourism Center Nonprofit Ltd.	2	3%	Pubblica
City Pass, Inc.	2	3%	Privata
Paris Convention and Visitors Bureau	2	3%	Pubblica
Sightseeing Pass LLC	2	3%	Privata
Strömman Turism & Sjöfart AB	2	3%	Privata
Turbopass GmbH	2	3%	Privata
ASBL visit.brussels	1	2%	Pubblica
"CityPass" LLC	1	2%	Privata
Del Medio Verlag GmbH	1	2%	Privata
East Japan Railway Company	1	2%	Pubblica
Ente Turizem Ljubljana	1	2%	Pubblica
Foundation Amsterdam&partners	1	2%	Pubblica
Holland Factory BV	1	2%	Privata
Matera Smart S.r.l.s.	1	2%	Privata
Museums Madrid	1	2%	Pubblica
OPERA Romana Pellegrinaggi e Roma Capitale	1	2%	Pubblica
Pasmo Co., Ltd.	1	2%	Privata
SILFIspa	1	2%	Pubblica
Wonderful Copenhagen	1	2%	Pubblica
World for 2 Verlags GmbH	1	2%	Privata
Wow T LLC	1	2%	Privata
Zètema Progetto Cultura s.r.l.	1	2%	Pubblica
TOTALE	66	100%	

Allegato 4: City pass a durata temporale considerati nell'analisi su personas.

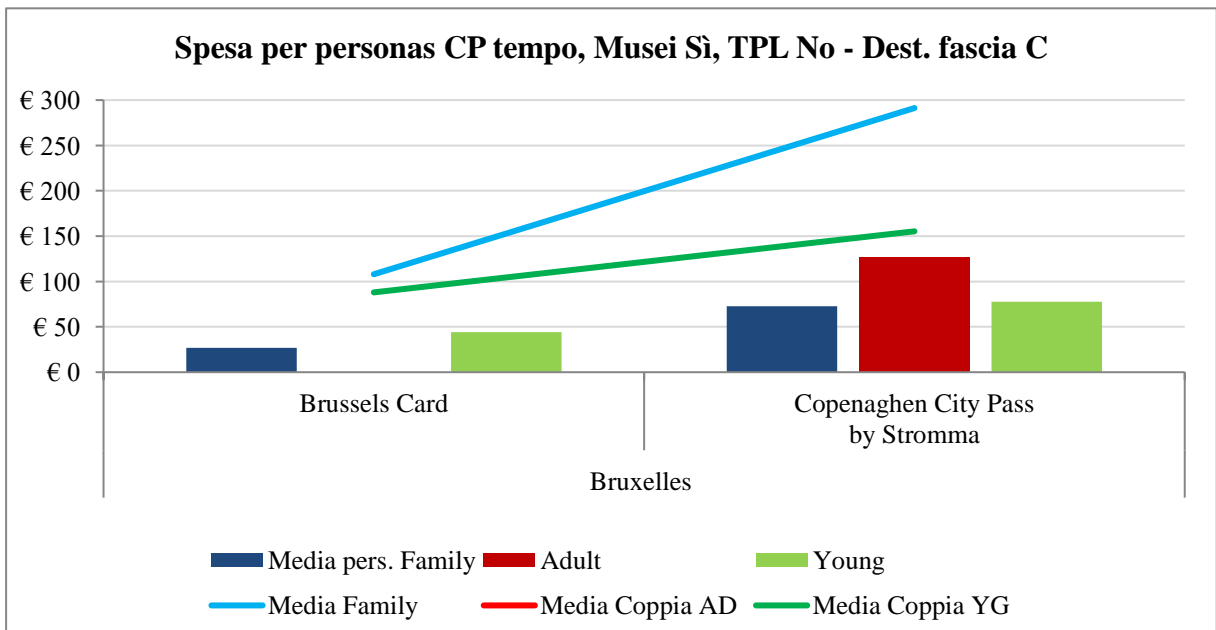
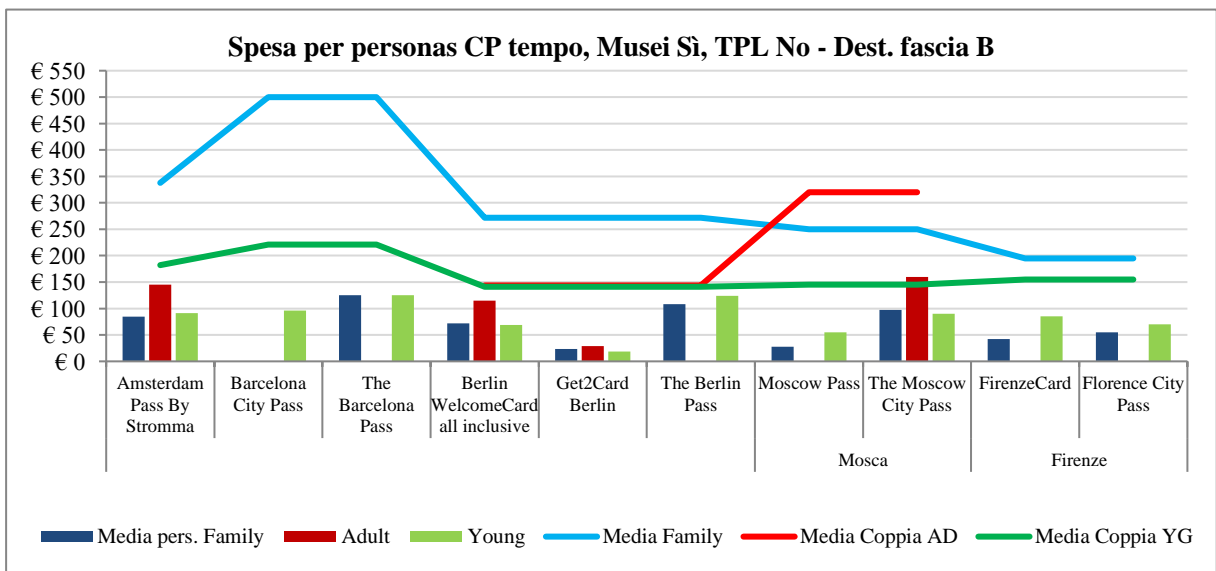
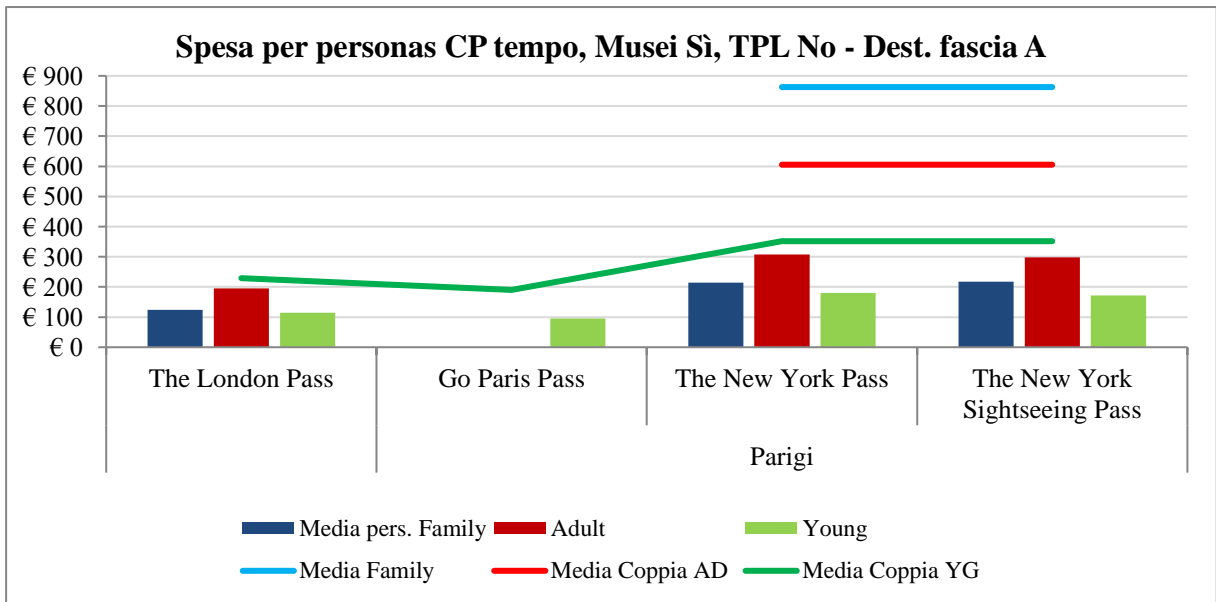
Città	Nome pass	Versione del pass considerati per gruppo (giorni)		
		Family	Coppia Adult	Coppia Young
Londra	The London Pass+TPL	3	6	2
	The London Pass	3	6	2
Parigi	Paris City Pass+TPL	3	5	2
	Paris Passlib'+TPL	3	5	2
	The Paris Pass+TPL	3	6	2
	Go Paris Pass	non disponibile	non disponibile	2
New York	The New York Pass	3	5	2
	The New York Sightseeing Pass	3	5	2
Tokyo	non disponibile	non disponibile	non disponibile	non disponibile
Roma	OMNIA Rome&Vatican Pass+TPL	3	non disponibile	3
	Roma Pass+TPL	3	non disponibile	2
Amsterdam	I Amsterdam City Card+TPL	3	5	2
	Amsterdam City Pass by Stromma	3	5	2
Barcellona	Barcellona Card+TPL	3	5	3
	The Barcelona Pass+TPL	3	non disponibile	2
	Barcelona City Pass	non disponibile	non disponibile	2
	Gaudì Pass	non disponibile	non disponibile	non disponibile
	iVenture Card	non disponibile	non disponibile	non disponibile
	The Barcelona Pass	3	non disponibile	2
Berlino	Berlin Welcome Card+TPL	3	non disponibile	3
	Berlin Welcome Card all-inclusive+TPL	3	5	2
	The Berlin Pass+TPL	3	non disponibile	3
	Berlin Welcome Card	3	5	2
	Get2card	4	6	2
	The Berlin Pass	3	non disponibile	3
Madrid	non disponibile			

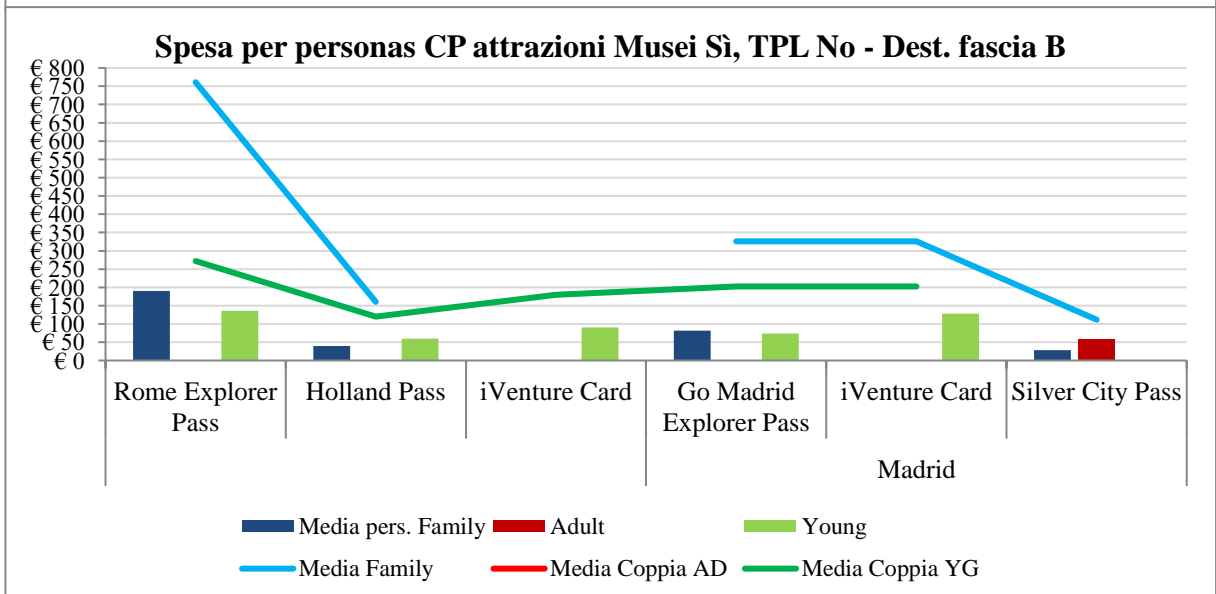
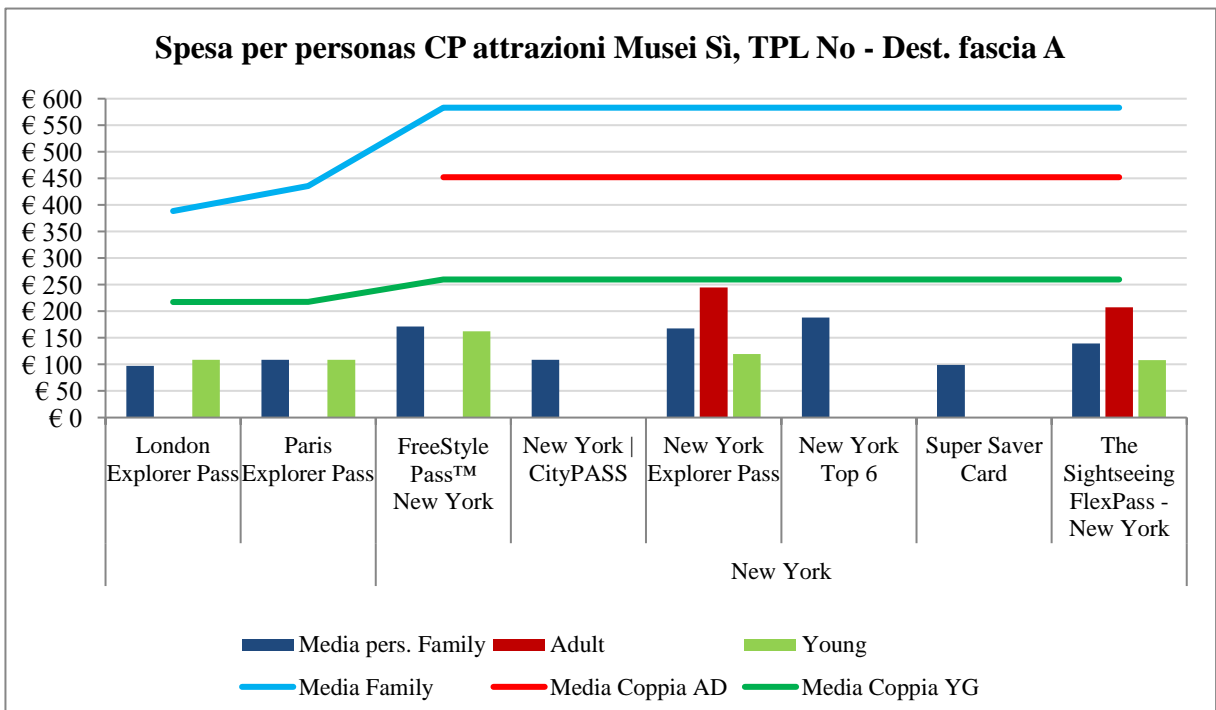
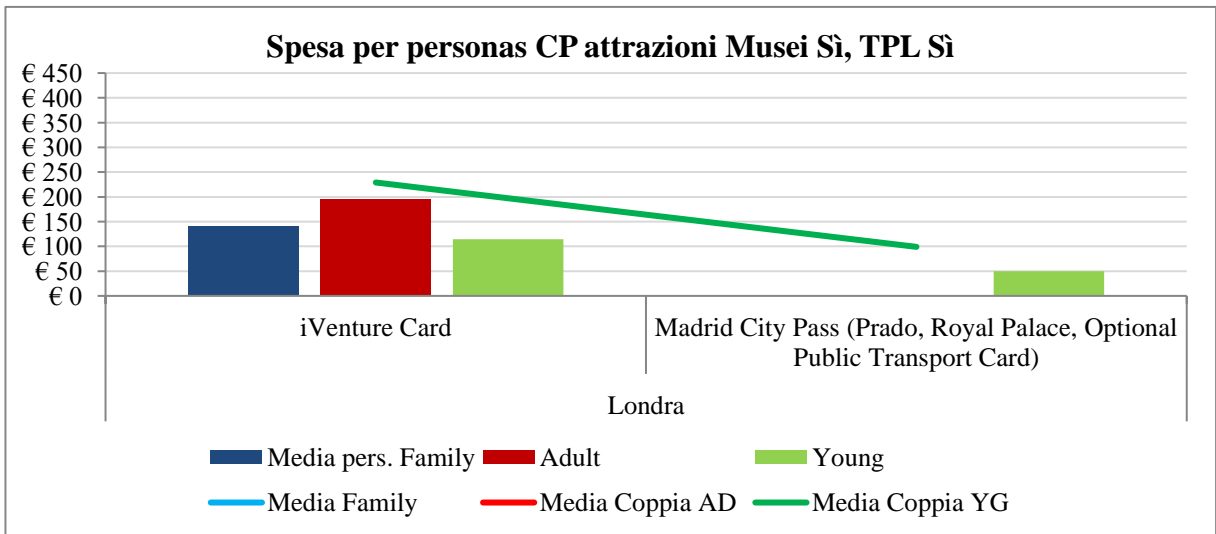
Venezia	Gold city pass+TPL	3	non disponibile	3
	Platinum city pass+TPL	non disponibile	7	non disponibile
Mosca	The Moscow city pass+TPL	3	5	2
	Moscow pass	3	non disponibile	3
	The Moscow city pass	3	5	2
Firenze	Firenze card+TPL	3	non disponibile	3
	Firenze card	3	non disponibile	3
	Florence city pass	3	non disponibile	2
Budapest	Budapest card+TPL	3	5	2
	Budapest card plus+TPL	3	non disponibile	3
Bruxelles	Bruxelles card+TPL	3	non disponibile	2
	Bruxelles card	3	non disponibile	2
Copenaghen	Copenhagen card			
	Copenhagen city pass by Stromma	3	5	2
Lubiana	Ljubljana Card+TPL	3	non disponibile	2

Allegato 5: City pass a numero di attrazioni considerati nell'analisi su personas.

Città	Nome pass	Versione del pass considerati per gruppo (N. attrazioni)		
		Family	Coppia Adult	Coppia Young
Londra	iVenture Card	7	10	5
	London Explorer Pass	7	10	5
Parigi	Paris Explorer Pass	7	non disponibile	5
New York	FreeStyle Pass	7	non disponibile	5
	FreeStyle Cruise Pass	non disponibile	non disponibile	non disponibile
	New York C3	non disponibile	non disponibile	non disponibile
	New York City Pass	6	non disponibile	non disponibile
	New York Explorer Pass	7	10	4
	New York Top 6	6	non disponibile	non disponibile
	Super Saver Card	6	non disponibile	non disponibile
	The Sightseeing Flexpass	6	10	4
Roma	Rome Explorer Pass	6	non disponibile	4
Amsterdam	Holland Pass	6	non disponibile	4
Barcellona	iVenture Card	non disponibile	non disponibile	5
Madrid	Go Madrid Explorer Pass	7	non disponibile	4
	iVenture Card	non disponibile	non disponibile	5
Venezia	Silver City Pass	8	25	non disponibile
Matera	Matera Smart Pass	non disponibile	non disponibile	5

Allegato 6: City pass a durata temporale selezionati per personas. No TPL. Tutte le destinazioni.





RINGRAZIAMENTI

Arrivata al termine di questo lavoro, desidero spendere qualche parola per ringraziare le persone che mi sono state vicine e mi hanno supportato in questo percorso.

Ringrazio il mio relatore, Prof. Michele Tamma, per avermi seguita e indirizzata nello svolgimento del mio lavoro e avermi dato l'opportunità di sviluppare questa tematica, inserendola all'interno di un progetto ampio e arricchente sotto il profilo lavorativo e non solo accademico.

Ringrazio il Dott. Luca Stevanato che è stato non solo il mio tutor lavorativo durante il tirocinio presso Vela, ma si è anche rivelato un aiuto estremamente prezioso durante la scrittura della mia tesi. Lo ringrazio per la disponibilità nel rispondere alle mie (numerose e frequenti) domande e per aver dato un contributo fondamentale alla buona riuscita del mio elaborato.

Vorrei ringraziare anche tutte le persone che lavorano a Vela e che ho conosciuto durante il mio tirocinio, perché hanno reso questa esperienza qualcosa di molto più che un semplice lavoro.

Un grazie speciale va ai miei genitori, Franca e Giovanni, perché mi hanno sempre supportata nelle mie scelte e sopportata quando si avvicinavano esami e scadenze importanti. Avete una pazienza infinita e io ve ne sono grata. Un grazie va anche a mia nonna Idelma che mi è sempre stata accanto e non mi ha mai fatto mancare il suo affetto. Grazie a mia cugina Alessandra perché con il suo modo di vivere la vita mi ha sempre aiutata a prendermi un po' meno sul serio e a tutta la mia famiglia.

Un enorme grazie a tutti i miei amici perché sono la mia roccia. Si meritano, poi, un ringraziamento particolare alcune persone.

Grazie a Ilaria perché da quando ci conosciamo è sempre stata al mio fianco, non ha mai mancato di credere nelle mie capacità e mi ha tenuta concentrata sull'obiettivo, anche quando volevo mollare tutto. Sei una presenza imprescindibile nella mia vita.

Grazie a Vittoria perché è come la sorella minore che non ho mai avuto. Grazie per essere sempre stata presente quando avevo davvero bisogno. Sappi che il tuo sostegno è stato fondamentale.

Grazie ad Alice perché è uno dei pochi punti fermi della mia vita che ho dalla nascita. Hai la mia eterna gratitudine per non aver ancora deciso che non ne puoi più delle mie lamentele. Grazie a Roberta, Riccardo e Lucia perché avermi sempre ascoltata, anche quando sicuramente non ne potevate più. La vostra amicizia è preziosa per me.

Grazie a Giulia per aver condiviso con me le ansie, i timori e per avermi aiutata ad affrontare questo percorso un passo alla volta. E per aver sempre risposto ai miei dubbi (anche quelli delle due di notte). Un ringraziamento speciale a Eleonora, Gioia, Giorgia, Nicolò, Fabio e a tutti gli amici e compagni di corso con cui ho condiviso questa avventura.

Grazie ad Alessio perché ha sempre creduto in me, mi ha sempre incoraggiata e perché si è rivelato essere una delle persone migliori che abbia conosciuto. Ringrazio, poi, tutti i miei "amici del mare" perché siete meravigliosi e siete da sempre una boccata di aria fresca proprio nel momento in cui ne ho più bisogno.

Vorrei, infine, ringraziare Massimiliano Mucchietto per avermi permesso di fare un periodo di tirocinio presso Mercury Marine in Belgio. Grazie a questa esperienza sento di essere cresciuta non solo a livello professionale, ma anche come persona. Un ringraziamento speciale va a Emanuele, Bram, Matthias, Philip, Julie, Angelique, Linda e al mio tutor John per avermi accolta in Mercury a braccia aperte e avermi fatto sentire non solo una collega, ma un'amica. Ho passato due mesi meravigliosi in Belgio ed è stato possibile solo grazie a voi tutti.