



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

**Un'innovativa soluzione alternativa
all'attuale gestione della destinazione turistica Altamarca**

Relatore

Prof. Jan Van der Borg

Laureando

Francesco Torresan

Matricola 871368

ANNO ACCADEMICO

2021/2022

A me stesso, per avermi dimostrato di potercela fare, sempre

“If you don’t believe in yourself, no one will do it for you”

Kobe Bryant

Sommario

| | |
|---|----|
| INTRODUZIONE..... | 1 |
| CAPITOLO 1 | |
| IL TURISMO E LA GESTIONE DELLA DESTINAZIONE TURISTICA | 3 |
| 1.1 Definizione di turismo..... | 3 |
| 1.2 L'evoluzione del fenomeno turistico | 5 |
| 1.3 La destinazione turistica..... | 7 |
| 1.4 Il sistema di offerta ed i relativi modelli di configurazione | 12 |
| 1.5 I modelli di gestione di una destinazione | 17 |
| 1.6 Il Destination Management <i>in a nutshell</i> | 21 |
| 1.6.1 Definizione di sostenibilità e competitività | 21 |
| 1.6.2 I concetti di Policy e Planning..... | 21 |
| 1.6.3 Il Destination Marketing | 23 |
| 1.6.4 Il Destination Branding..... | 24 |
| 1.6.5 Il Destination Positioning..... | 25 |
| 1.7 “General Framework” | 25 |
| CAPITOLO 2 | |
| LA SITUAZIONE ATTUALE E LE PECULIARITÀ DELL'ALTAMARCA | 31 |
| 2.1 La destinazione Altamarca | 31 |
| 2.2 L'evoluzione storica della figura della DMO..... | 32 |
| 2.3 La situazione attuale della destinazione Altamarca | 35 |
| 2.4 I fattori di attrattiva della destinazione Altamarca..... | 42 |
| 2.4.1 Asolo..... | 43 |
| 2.4.2 Conegliano | 45 |
| 2.4.3 Valdobbiadene..... | 47 |
| 2.4.4 Le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene | 49 |
| 2.4.5 Maser (Villa Barbaro) | 52 |
| 2.4.6 Montebelluna | 53 |
| 2.4.7 Il Montello | 55 |
| 2.4.8 Il Piave | 57 |

| | |
|---|----|
| 2.5 I fattori di attrattiva limitrofi all'Altamarca | 57 |
| 2.5.1 Fanzolo (Villa Emo) | 58 |
| 2.5.2 Il Monte Grappa | 58 |
| 2.5.3 Possagno | 59 |
| 2.6 Il ciclo di vita della destinazione | 60 |
| CAPITOLO 3 | |
| LA DESCRIZIONE DELL'INNOVATIVA PROPOSTA DI GESTIONE E | |
| PROGRAMMAZIONE DELLA DESTINAZIONE TURISTICA ALTAMARCA ... | |
| 3.1 Attuali obiettivi futuri dell'Altamarca | 66 |
| 3.2 Analisi SWOT dell'Altamarca | 67 |
| 3.3 L'innovativa proposta alternativa di gestione e programmazione dell'Altamarca | 72 |
| 3.4 La concretizzazione della proposta tramite la timeline degli obiettivi prefissati..... | 77 |
| 3.5 Il primo progetto - Anello Cicloturistico dell'Altamarca (ACA) | 81 |
| CONCLUSIONI | 84 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 86 |
| SITOGRAFIA | 90 |
| RINGRAZIAMENTI | 92 |

Introduzione

Il presente elaborato propone un'alternativa ipotesi innovativa di gestione dell'offerta turistica situata nel territorio della provincia veneta di Treviso, attualmente coordinata dall'ente Organizzazione di Gestione della Destinazione Turistica (OGD) *Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano*, la cui sede principale è ubicata nella città di Treviso. La genesi di tale proposta coincide con il preoccupante dilagarsi di un clima teso e di scontento generale vigente all'interno dell'area alto-trevigiana, come riportato successivamente nell'elaborato, in base a quanto manifestato da alcuni stakeholders intervistati direttamente dal sottoscritto. Per quanto concerne l'obiettivo di tale lavoro, invece, risulta essere la promozione di un necessario cambiamento all'interno della modalità di gestione dell'offerta turistica di tale area, al fine di minimizzare le esternalità negative attualmente individuate e insare il territorio nella cerchia dei principali fenomeni di attrattiva della regione Veneto, accanto alla splendida Venezia e la sua laguna, già globalmente riconosciuta come patrimonio dell'umanità, le rinomate coste adriatiche, meta di turismo balneare che genera un indotto economico annuale non indifferente, la romantica città di Verona ed il lago di Garda e, ultime ma non per importanza, le Dolomiti bellunesi, una delle perle dell'Italia settentrionale.

In generale, l'intero lavoro si fonda su un'oggettiva osservazione esterna effettuata da parte dell'autore, nel rispetto delle dichiarazioni rilasciate dagli attori della destinazione e della solida cornice della letteratura accademica che compone il contesto dell'elaborato, esplicita minuziosamente all'interno del primo capitolo. Vengono fornite, difatti, le definizioni dei concetti di turismo (sotto capitoli 1.1 e 1.2) e di destinazione turistica (sotto capitolo 1.3), dove viene ampiamente esplicitato il dibattito recentemente creatosi riguardo la definizione di tale nozione. Successivamente, il lavoro di ricerca si focalizza maggiormente sulla natura del sistema di offerta ed i relativi modelli di configurazione (sotto capitolo 1.4) proposti dai luminari Rispoli e Tamma, dai quali sono stati sviluppati i modelli di gestione di una destinazione (sotto capitolo 1.5), riconducibili alla collaborazione nata dalla partnership tra gli studiosi Flagestad e Hope. Infine, il capitolo si conclude con l'esposizione di alcune pillole basiche di Destination Management (sotto capitolo 1.6), fondamentali per poter apprendere pienamente la totalità del lavoro, nonostante essi siano riportati efficacemente all'interno del General Framework (sotto capitolo 1.7), un grande schema riassuntivo sviluppato dagli altamente qualificati Ritchie e Crouch.

Terminata la prima parte prettamente teorica, il secondo capitolo si concentra, invece, sulla descrizione del territorio autodefinito Altamarca, (sotto capitolo 2.1), attraverso la precisa esposizione dei fenomeni di attrattiva (sotto capitolo 2.4) sui quali si poggia la creazione, e la successiva implementazione, dell'offerta turistica alto-trevigiana. Si tratta di una cospicua narrazione delle principali attrattive locali, dominate dalla notevole notorietà delle Colline del Prosecco e del borgo di Asolo, famosi in tutto il globo, nonostante il contesto paesaggistico non sia affatto da sottovalutare, bensì da rivalutare. I passaggi intermedi, per contro, contengono un breve excursus storico della figura della OGD (sotto capitolo 2.2), figura centrale all'interno dell'elaborato, e l'analisi della situazione attuale della destinazione Altamarca (sotto capitolo 2.3), dalla quale provengono i malumori citati precedentemente e realizzata seguendo dettagliatamente le interviste e gli interventi della stampa locale, oltre ad essere un ottimo spunto dal quale proporre la transizione auspicata.

Infine, il terzo ed ultimo capitolo riprende lo studio degli obiettivi attualmente fissati dalla OGD trevigiana (sotto capitolo 3.1) ed esibisce una dettagliata analisi SWOT (sotto capitolo 3.2), dove vengono analizzati *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats* della destinazione turistica trevigiana, che rappresentano una solida base di partenza dalla quale illustrare la rivoluzionaria proposta di Destination Management ed Economia Applicata dei Sistemi Turistici (sotto capitolo 3.3). Si tratta di un lungo progetto di trasformazione della modalità di gestione dell'offerta turistica trevigiana individuata dall'autore che si sviluppa interamente nell'arco di un decennio, suddiviso in una sottoprogrammazione triennale degli obiettivi da perseguire, al fine di renderla maggiormente realizzabile, come ben esplicito nel sotto capitolo 3.4. Ultimando, viene descritto il primo progetto concreto dell'innovativa soluzione proposta, ovvero la creazione dell'Anello Cicloturistico dell'Altamarca (paragrafo 3.5), che dona all'intero elaborato una rilevante dimensione di concretezza, uno degli obiettivi prefissati da parte dell'autore precedentemente la stesura del lavoro di ricerca.

Nella conclusione, invece, viene esposto il punto della situazione finale, dominato dall'esposizione dei target apportati da parte dell'elaborato, oltre ad un'ulteriore spiegazione della dimensione decennale del progetto nominato in precedenza, che apporta un *plus* all'intera esposizione, poiché si tratta di una bozza concreta ed effettivamente realizzabile. Infine, viene ripreso brevemente l'intero progetto di tesi, stillato e realizzato al termine di un percorso biennale di studi magistrali economico-turistici effettuato presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, prestigiosa sede universitaria ubicata ai margini della destinazione turistica trevigiana protagonista dell'intero elaborato: l'Altamarca.

Capitolo 1

Il turismo e la gestione della destinazione turistica

1.1 DEFINIZIONE DI TURISMO

L'Organizzazione Mondiale del Turismo, nota a livello internazionale come UNWTO, è un'Agenzia specializzata delle Nazioni Unite che si occupa del coordinamento delle politiche turistiche e promuove lo sviluppo di un turismo responsabile e sostenibile¹. Ufficialmente fondata nel 1975, conìò la definizione di turismo vent'anni dopo la propria creazione, definendolo *“l'insieme delle attività compiute nel corso di viaggi o soggiorni al di fuori della propria residenza abituale per una durata non inferiore alle ventiquattro ore e non superiore ai dodici mesi, e quando il motivo principale dello spostamento non è legato all'esercizio di un'attività remunerata”*.

Questa definizione permette di apprendere numerosi concetti, fra i quali vi si possono enunciare una localizzazione geografica differente rispetto all'abituale, le tempistiche di viaggio, ossia una durata non inferiore alle ventiquattro ore e non superiore ai dodici mesi, e le motivazioni dello spostamento devono essere principalmente ricreative, di svago o per affari.

Nonostante tutto ciò, si tratta di un fenomeno in continua evoluzione che risulta arduo tanto da definire quanto da censire, e che spesso si tende a sottostimarne l'intero indotto economico. Inoltre, non vengono sufficientemente illustrate ed esplicate altre componenti della definizione, quali le attività previste dal fenomeno turistico, il contenuto dell'offerta e la consistenza dell'industria turistica. Quest'ultima, infatti, si riferisce ad un insieme di beni e servizi che supportano l'intero sistema turistico, nonostante i diversi attori possano operare in ambiti completamente differenti: pensando alla composizione di un *bundle* turistico, esso può comprendere un pernottamento in hotel (settore ricettivo), un trasferimento da e verso la destinazione turistica (industria dei trasporti), una visita ad un museo o a qualsiasi attrattiva presente all'interno della località (settore culturale) e quant'altro (Rispoli & Tamma, 1995). Di conseguenza, sono state affibiate differenti altre definizioni al concetto di turismo, spesso utilizzando il termine prodotto turistico, che risulta essere una composizione di beni e servizi derivanti da diverse

¹ Definizione del World Tourism Organization. Disponibile dal sito <https://www.unwto.org/about-us>

aziende, oltre ad includere l'ambiente nel quale esse operano. Lo studio delle dinamiche e dei fenomeni che hanno luogo nella destinazione turistica è intrinsecamente multidisciplinare, coinvolgendo particolarmente gli studi organizzati quali l'antropologia, l'economia, il marketing e l'urbanistica (Rispoli & Tamma, 1995).

Il risultato delle precedenti evoluzioni apportate alla definizione primordiale, enunciate finora, hanno procurato modifiche rilevanti ad essa, giungendo ad un compromesso che recita: *“il turismo è un sistema di attori, pratiche e luoghi che ha per finalità la ricreazione degli individui attraverso spostamenti al di fuori dei luoghi di vita abituali e che implica l'abitare temporaneo in altri luoghi”* (Equipe MIT, 2003)². All'interno della definizione è possibile notare come il turismo venga descritto come un sistema, ovvero un insieme di componenti integrati fra di loro, dove i singoli elementi risultano essere uniti da una fitta rete inter-relazionale. Conseguentemente, questo aspetto è uno step ulteriore rispetto alla definizione originale. Oltre a sistema, l'enunciato dell'agenzia francese introduce altri tre elementi fondamentali: attori, pratiche e luoghi. Per quanto riguarda i primi, si intendono gli stakeholder della destinazione turistica, ossia gli interpreti che operano e collaborano all'interno del sistema stesso, dagli albergatori alle associazioni di categoria, senza dimenticare i turisti stessi. Le pratiche, invece, venivano riassunte con *“l'insieme delle attività”* presentate dall'Organizzazione Mondiale del Turismo nel 1995; esse risultano implementate a sufficienza, appianando, di fatto, i punti interrogativi apportati dalla definizione iniziale, come auspicato in precedenza. Infine, l'elemento fondamentale che riguarda i luoghi risulta essere l'inclusione di differenti spazi, partendo dal territorio di provenienza del turista e giungendo alla destinazione in sé, passando per l'immaginario dell'esperienza pre-viaggio effettuato dal viaggiatore. Analogamente, nel 1995 il modello di Leiper accennava anch'esso ad una definizione del concetto di fenomeno turistico, basandosi quasi esclusivamente sulla dimensione geotemporale dei luoghi: egli lo definiva come *“flussi di persone che, partendo dalle zone di origine, attraversano le zone di transito fino a raggiungere le aree meta del viaggio, ovvero le destinazioni turistiche”* (Leiper, 1995).

Giunti al termine dell'esposizione delle varie definizioni proposte lungo il corso degli anni, si può dedurre, in base alle considerazioni proposte, come la più completa risulti essere quella avanzata dall'agenzia francese Equipe MIT, poiché fornisce maggiori dettagli rispetto alle altre due, oltre all'elevata capacità di adattamento ai cambiamenti registrati dal fenomeno turistico stesso.

² Equipe MIT (Mobilità, Itinerari, Turismo), la prima agenzia di ricerca francese specializzata in ambito turistico.

1.2 L'EVOLUZIONE DEL FENOMENO TURISTICO

Si procede ora con una breve disamina dell'evoluzione del fenomeno turistico, partendo dalle sue radici. Nel corso del Seicento, il turismo inizia a prendere piede all'interno dei ceti più abbienti della società sotto forma di *Grand Tour*, un'opportunità di accrescimento culturale riservata ai giovani nobili della durata variabile dai dodici ai trentasei mesi. Mete come Parigi, Roma, Venezia e Istanbul videro giungere nei propri centri culturali numerosi giovani rampolli³ alla scoperta della vita artistico-culturale al di fuori delle proprie corti, imparando nuove culture e lingue che si rivelarono fondamentali nei loro processi di crescita. In questa prima fase, il turismo apparteneva esclusivamente alla nobiltà; nel Settecento, invece, si sviluppò ulteriormente, tanto che “*ne divenne quasi un dovere*” (D'Eramo, 2017).

La svolta avvenne con la rivoluzione industriale e le conseguenti evoluzioni dei sistemi di comunicazione e dei trasporti, fra i quali è necessario evidenziare la comparsa delle ferrovie, della navigazione a vapore e del telegrafo, riducendo così notevolmente le distanze geografiche. La prima agenzia di viaggio comparve nel corso dell'Ottocento, la britannica Thomas Cook, che organizzò la prima escursione programmata nel 1841, quattro anni più tardi, invece, il primo viaggio collettivo ed il primo giro organizzato attorno al mondo nel 1872, come affermato dall'inglese Brendon, noto storico contemporaneo (Brendon, 1991). Oltre ai vantaggi spazio-temporali, la rivoluzione dei trasporti offrì la possibilità a strati sempre più ampi di popolazione di partecipare ai viaggi programmati, in seguito ad un importante abbattimento dei costi sostenuti, rendendo il turismo una pratica sociale comune. In aggiunta, i lunghi conflitti sociali garantirono un periodo di ferie retribuite alla maggior parte dei lavoratori, trasformando di fatto il turismo da villeggiatura, esclusiva e costosa, a vacanza, economicamente alla portata di tutti. Di conseguenza, si svilupparono le prime guide turistiche che dilagarono in tutta Europa, offrendo la possibilità ai turisti di apprendere differenti nozioni pre e durante il viaggio, modificandone definitivamente la sua concezione.

Successivamente, l'avvento delle automobili e del trasporto aereo coincise con l'ennesima rivoluzione turistica che, per la prima volta, assunse carattere mondiale, grazie alla contemporanea ricrescita avvenuta nel secondo dopoguerra, garantita dal proliferarsi di una situazione di sicurezza e di fervore turistico. Negli anni Novanta, infine, il turismo diventò a tutti gli effetti un vero e proprio fenomeno di massa, grazie all'affermarsi dei voli low cost, che abbattono ogni barriera economica, abbracciando i principi espressi dalla globalizzazione e spalancando di fatto le porte a qualsiasi classe sociale, specialmente le meno facoltose.

³ Furono denominati “rampolli” i giovani nobili che partivano per il *Grand Tour*, generalmente svolto nelle città d'arte situate presso l'Europa meridionale, territorio culla di storia e cultura secolare.

Il trend evolutivo del fenomeno turistico ha fatto registrare una crescita costante, come evidenziato dal grafico contenente gli arrivi turistici internazionali presenti all'interno della Figura 1, redatto dal sito web Statista su base temporale compresa tra il 1950 ed il 2021. Si possono identificare con facilità alcuni punti di snodo cruciali del trend positivo, tra i quali la crescita esponenziale registrata lungo il Novecento ed i due rallentamenti provocati dai tristemente noti attentati terroristici dell'undici settembre 2001 e dalla crisi economico-finanziaria del 2008, circoscritti all'interno di un andamento estremamente florido registrato dall'inizio del ventunesimo secolo. In conclusione, è possibile notare l'evidente parabola decrescente causata dal proliferarsi della pandemia da coronavirus, con notevoli conseguenze visibili tuttora, nonostante sia possibile individuare numerosi segnali positivi di ripresa.

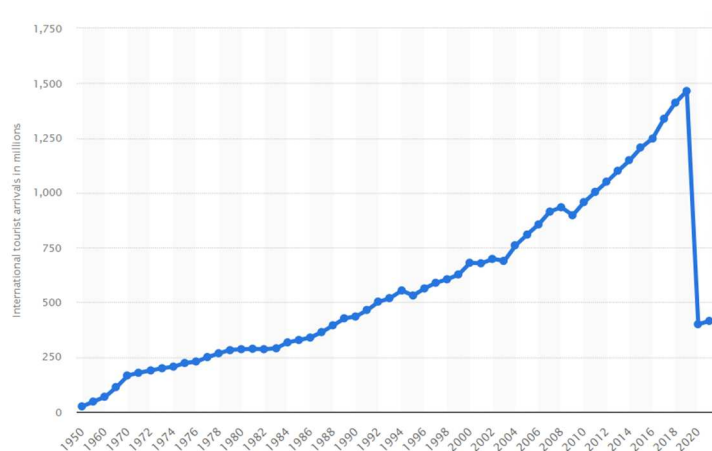


Figura 1 – Arrivi turistici Internazionali⁴

Come rappresentato dal grafico precedente, l'evoluzione del fenomeno turistico non accenna a placarsi, al netto delle crisi incrociate durante il corso degli anni, soprattutto dal 2000 in poi, avendone incontrate ben tre di natura differente. Marco D'Eramo, noto giornalista ed esperto in ambito turistico, dichiara l'importanza del turismo all'interno delle sue opere, prendendo in considerazione i dati economici, fra cui l'indotto e gli arrivi internazionali turistici. Egli afferma che *“il turismo è perfino più importante dello sport e della pubblicità, tanto che la nostra epoca può essere seriamente definita come l'età del turismo, come si è parlato dell'età dell'acciaio o dell'età dell'imperialismo”* (D'Eramo, 2017). L'inciso denota la rilevanza acquisita da parte del fenomeno turistico all'interno delle economie dei Paesi, influenzando sensibilmente le vite dei cittadini e la loro propensione al consumo.

Proprio per tale ragione, i dati riguardanti la ripresa post covid del fenomeno turistico sono piuttosto incoraggianti ed il trend sembra essere destinato ad incrementare

⁴ Figura 1 – Arrivi turistici internazionali. Grafico di statista.com, disponibile da gennaio 2022 dal sito web <https://www.statista.com/statistics/209334/total-number-of-international-tourist-arrivals/>.

nuovamente, raggiungendo picchi mai registrati finora. La Figura 2, infatti, prevede il ritorno agli standard pre pandemici entro un triennio, sebbene i trend più positivi se lo aspettino già entro la fine di quest'anno, nonostante possa sembrare oggettivamente difficile da compiersi. I tre segmenti tratteggiati, infatti, corrispondono a tre scenari di ripresa differenti, dal più ottimista (scenario 1) al più pessimista (scenario 3), nonostante tutti e tre indichino una rapida risalita verso l'andamento pre pandemico.

Il grafico successivo è stato redatto dal *World Tourism Barometer*, un documento rilasciato a cadenza trimestrale che sintetizza le tendenze del turismo internazionale mondiale nel breve-medio periodo, redatto direttamente dal UNWTO. Per ovvie ragioni, viene realizzato in base alle fonti in possesso del WTO e rappresenta gli scenari di ripresa dalla pandemia, attraverso l'analisi del numero degli arrivi turistici internazionali, ipotizzati a maggio 2020, al netto del peggioramento registrato nei mesi successivi e le relative misure di sicurezza adottate dai vari Paesi per contrastare l'aggravamento dell'emergenza sanitaria.

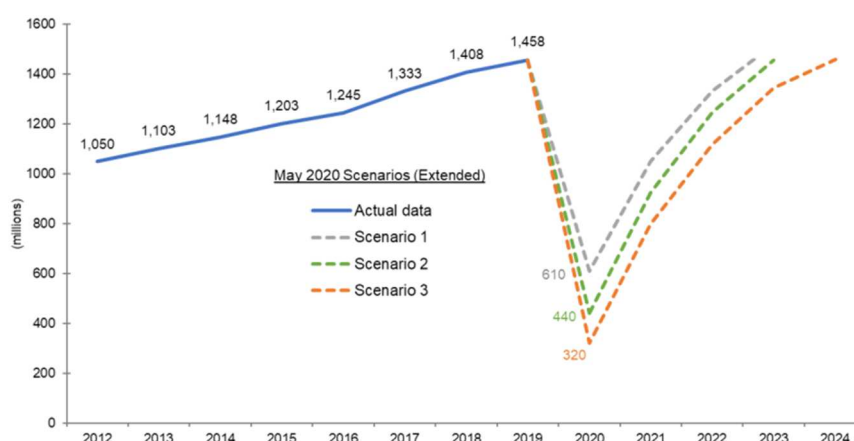


Figura 2 - Scenari futuri di ripresa⁵

1.3 LA DESTINAZIONE TURISTICA

Le definizioni antecedenti, giuntamente alla rilevanza espressa dai risultati rappresentati nei grafici economico-finanziari, offrono la possibilità di apprendere e comprendere l'importanza del fenomeno turistico all'interno delle economie mondiali, issandosi sempre più verso i vertici delle voci a bilancio presenti nel settore terziario, in primis, e nel secondario, data l'inclusione della filiera turistica, pilastro portante del sistema turistico.

All'interno di un'area di qualsivoglia dimensione, dalla grandezza di un Paese alla frammentazione di un territorio in sotto-dipartimenti, sono presenti numerosi fenomeni di

⁵ Figura 2 – Scenari futuri di ripresa. Grafico di UNWTO, World Tourism Barometer, Agosto/settembre 2020. Disponibile dal sito web <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wto-barometere-reng.2020.18.1.5>.

attrattiva che necessitano di essere classificati all'interno di una nozione piuttosto ardua da definire: la destinazione turistica. Essa, difatti, indica un concetto che, all'interno del dibattito scientifico sviluppatosi sino ad oggi, non assume un significato univoco, bensì in alcuni casi viene identificata come un'area geografica, in altri come un luogo fisico che offre ai propri utilizzatori dei servizi e dei prodotti turistici. Tuttavia, nonostante gli innumerevoli tentativi di individuare il suo significato, prevale, infatti, la moltitudine di punti di vista offerti da differenti studiosi, alcuni dei quali verranno proposti di seguito.

Innanzitutto, risulta fondamentale ricordare la pluralità dei luoghi turistici (Equipe MIT, 2003), espressa all'interno del capitolo 1.1. Il turismo, infatti, è un'esperienza di "spostamento di flussi di persone" (Franch, 2010) dal luogo di residenza abituale. In aggiunta, all'interno della destinazione turistica operano numerosi attori e stakeholder, al fine di formare un complesso sistema di offerta, necessario per offrire al pubblico un prodotto turistico competitivo. La competitività, difatti, risulta essere una variabile determinante in ottica futura, data la previsione estremamente positiva per la ripresa post pandemica, oltre a ricoprire un ruolo fondamentale in codesto elaborato. I dati registrati in ambito turistico, difatti, hanno trainato all'evoluzione le unità competitive; non più solo delle singole imprese, bensì dei sistemi territoriali, ossia la fusione inevitabile ed innovativa fra territorio ed imprese: la destinazione (Buhalis & Spada, 2000; Franch, 2010).

Ciononostante, l'esigenza di definirla si manifesta solo a partire dagli anni Novanta all'interno della letteratura accademica in ambito turistico (Franch, 2010; Marchioro, 2014), il che risulta essere affatto sorprendente. Essa, infatti, rappresenta l'unità di analisi fondamentale nello studio delle scelte di gestione ed organizzazione dei sistemi turistici: oltre a rappresentare il luogo fisico ed emotivo che attrae e motiva la scelta del turista, comprende la *value chain* di produzione del prodotto turistico e dell'esperienza del turista (Pike, 2008). Come anticipato in precedenza, non si è tuttora giunti ad una definizione univoca, a causa della natura composita del prodotto e dell'industria turistica (Rispoli & Tamma, 1995), oltre alla continua evoluzione del fenomeno turistico stesso, che ha apportato nuove esigenze e sfumature di definizione, come espresso all'interno del rapporto del 2008 elaborato per l'allora Destination Marketing Association International (DMAI, 2008), oggi unificata sotto la dicitura Destinations International. Nel 2002, Tamma compie un'ottima considerazione che ad oggi viene interpretata come una premessa fondamentale: *"tre sono gli elementi che, in vario modo, sembrano sempre essere richiamati nel momento in cui si definisce una destinazione: uno spazio geografico, il riferimento ad un offerta e ad un mercato (si parla di prodotto e di segmenti di mercato) e l'aggregato di risorse, strutture ed attività che eroga l'offerta"* (Tamma, 2002). A questi tre elementi, la definizione dell'agenzia francese Equipe MIT citata in precedenza ne

aggiunge un altro: il flusso di turisti annotato verso un determinato luogo (Equipe MIT, 2003).

La letteratura accademica si è concentrata finora su due approcci; un terzo, invece, viene comunemente assimilato ad un tentativo di unione dei primi due, nonostante gli studiosi si siano dichiarati solo in parte favorevoli. Il primo risulta essere una prospettiva di definizione della destinazione turistica a partire dalla domanda, ovvero analizzando il punto di vista del turista (*demand-side approach*), il secondo prevede l'adozione della prospettiva dell'offerta (*supply-side approach*), ovvero a partire dagli stakeholder, gli attori che operano all'interno del medesimo ambiente ed il sistema di offerta; l'ultimo, invece, viene denominato *overlapping approach*, ed è la sovrapposizione dei due primi punti di vista.

Per quanto riguarda il primo approccio, la definizione è stata definita come la regione verso cui il turista si sposta al fine di trascorrere la propria vacanza, che risulta essere differente rispetto al proprio bacino di origine (Dredge & Jenkins, 2003, 2007) e come uno spazio geografico individuato e definito dalle esigenze dei potenziali ospiti (Marchioro, 2014). Conseguentemente, la meta turistica viene percepita come il luogo nel quale sono presenti i fattori di attrattiva desiderati, oltre a delineare i confini in base all'origine dei turisti stessi e dalle caratteristiche dei loro viaggi (Marchioro, 2014); il tema dei confini, difatti, viene colto da più prospettive differenti ed è interessante apprendere come vengono identificati dai diversi studiosi.

Il secondo approccio, invece, definisce la destinazione come “*un amalgama di prodotti, servizi e attrazioni variamente composto in uno spazio geografico*” (Franch, 2010). La letteratura accademica identifica la prospettiva di definizione della destinazione turistica dal punto di vista amministrativo, ovvero da coloro che organizzano, coordinano ed integrano l'intero sistema di offerta. Ritornando al discorso precedente riguardante i confini, nel 2008 lo statunitense Pike include un *cluster* di risorse turistiche al suo interno (Pike, 2008), dove l'identificazione geografica acquisisce importanza, al netto della divisione in enti quali regioni o province. Nonostante l'inciso di Pike, preme sottolineare come in Italia risulti complesso superare la divisione politico-amministrativa vigente, data la centralità delle regioni in ambito di gestione e promozione turistica, come previsto dalla legislazione italiana⁶. Analogamente, Buhalis e Spada definiscono la destinazione come un amalgama di piccole e medie imprese turistiche (Buhalis & Spada, 2000); Rispoli e Tamma, invece, la identificano come Sistema Locale di Offerta Turistica, accostando il concetto di destinazione turistica a quello di distretto turistico. Il concetto di Sistema Locale di Offerta Turistica verrà approfondito successivamente all'interno

⁶ Come riferito dall'articolo 117 della Costituzione Italiana (parte seconda, titolo V “Le Regioni, le Province e i Comuni), dalla legge statale 217/1983 (17 maggio 1983) e dalla legge statale 135/2001 (29 marzo 2001).

del sotto capitolo 1.4, giuntamente ai modelli di gestione, attorno ai quali verte l'intero elaborato.

Il primo tentativo di unione fra i due approcci avviene con Dredge, che afferma la separazione geografica fra la destinazione ed i bacini di provenienza dei turisti, nonostante vi siano relazioni indispensabili tra le due. Inoltre, egli introduce la struttura gerarchica del sistema di offerta, che dovrebbe essere in grado di adattarsi ai mercati attraverso la flessibilità espressa tramite il multilivello, necessario al fine di comprendere ed accogliere la varietà turistica. Un esempio tanto semplice quanto intuitivo di multilivello potrebbe essere rappresentato dalla suddivisione in più dipartimenti del sistema di offerta in quartieri, regioni o in un *unicum* rappresentato dal Paese stesso. Dredge conclude presentando le due tipologie all'interno delle quali una destinazione può trovarsi, a seconda delle esigenze turistiche; la prima prevede la propria promo-commercializzazione in autonomia, senza alcune partnership con altre località, la seconda, invece, prevede l'inserimento all'interno di un itinerario, che prevede relazioni notevoli fra le varie tappe intermedie (Dredge, 1999). Vale la pena, inoltre, citare Rubies (2001), che definisce la destinazione turistica come “*un accumulo di risorse turistiche, attrazioni, infrastrutture e attrezzature, fornitori di servizi, altri fornitori di servizi di supporto e organizzazioni amministrative, le cui attività combinate sono in grado di erogare al turista l'esperienza che questo si attende dalla destinazione che ha scelto di visitare*”. Per di più, essa viene identificata come il luogo di incontro fra domanda ed offerta, in un punto geograficamente localizzato e identificato (Volgger & Pechlaner, 2014).

Malgrado l'importanza strategica del concetto di destinazione turistica, in letteratura manca tuttora una definizione univoca e condivisa, nonostante l'ampio dibattito espresso all'interno dei paragrafi precedenti. Una considerazione deduttiva potrebbe sorgere in quanto, anche all'interno delle singole discipline interessate, esistono differenti prospettive teoriche in competizione tra loro, determinando gli interessi e le prospettive nella definizione del concetto. Inoltre, le destinazioni sono località strutturate da un punto di vista sociale, ambientale, fisico, economico e culturale (Buhalis, 2000; Cartier & Lew, 2005) che variano per scala di grandezza, demografia, evoluzione ambientale, clima, cultura, attrazioni, *governance*, politiche di gestione e risorse, siano esse umane o finanziarie (Cartier & Lew, 2005). Riprendendo in considerazione l'estensione spaziale, essa risulta essere fondamentale affinché il turista sia in grado di percepire un luogo come *unitario*, soprattutto in relazione al bacino di provenienza (Pechlaner & Weiermair, 2000). Data questa variabilità, si rende necessaria una certa flessibilità, come già introdotto da Dredge, ed essendo la definizione di destinazione tuttora non univoca, l'ambito territoriale e le prospettive lavorative impongono una scelta della definizione che soddisfi le esigenze di ricerca (Dredge, 2010). È possibile apportare un'ulteriore considerazione riguardo al terzo approccio, l'*overlapping approach*: la sovrapposizione in

termini di definizione teorica appare problematica per determinati aspetti (Tamma, 2002), bensì risulti utile ed opportuna dal punto di vista gestionale. In generale, Franch dona un'ottima prospettiva rispetto ai primi due approcci, esplicando come entrambi condividano il riconoscimento della destinazione come un amalgama di prodotti, servizi ed elementi artificiali-naturali, in grado di attrarre turismo e visitatori, ma divergono quando si identifica il collante di tale amalgama (Franch, 2002).

Ciononostante, sono stati riconosciuti universalmente alcuni elementi definitivi della destinazione turistica, fra i quali vi sono:

- Spazio/territorio, si tratta di un elemento geografico ben delineato all'interno del quale si possono incontrare i fattori di attrattiva della destinazione (Pike, 2008). Inoltre, è probabile che la struttura della destinazione venga organizzata in multilivelli e che possa far parte, o meno, di un itinerario (Dredge, 2009);
- Attrattive tangibili/intangibili, si tratta di fattori di attrattiva che detengono un ruolo fondamentale nell'influenzare la scelta della meta turistica effettuata da parte dei viaggiatori. Le prime possono essere circoscritte entro la dicitura "patrimonio fisico", tra le seconde, invece, vi si possono trovare la cultura e le tradizioni locali, la gastronomia e quant'altro;
- Servizi di supporto, facenti parte della filiera turistica, svolgono una mansione di primo livello a supporto del fenomeno turistico, completandone l'offerta. Fra questi vi sono i servizi di ospitalità, ristorazione, trasporti e altri servizi complementari, necessari alla creazione dell'*ultimate bundle* turistico (Rispoli & Tamma, 1995);
- Stakeholders, la totalità degli attori che opera all'interno dell'ambiente turistico, quali i *locals*, gli offerenti, il sistema pubblico ed i clienti stessi;
- Turisti attuali e potenziali, parte rilevante della destinazione, che dovrebbe adattarsi ai loro comportamenti, determinati dalle aspettative e dalle percezioni (Rubies, 2001).

Ultimando tale sotto capitolo, si preme evidenziare rapidamente la tendenza sempre più frequente dell'evoluzione della destinazione turistica a diventare *smart destination*, come previsto in ottica futura da parte di numerosi trend. Ovviamente, per realizzare tale obiettivo, è necessario che i centri abitati inclusi nella destinazione presentino differenti caratteristiche *smart*, come la *smart economy*, un sistema economico intelligente con l'obiettivo di massimizzare gli sforzi ed i risultati, includendo un nuovo metodo di lavoro e di pensiero assimilato dagli individui di tale sistema, conseguentemente denominati *smart people*, vero motore di una città intelligente. Da tali presenze ne deriva una *smart governance*, ovvero un'amministrazione che riesca a creare una relazione tra l'economia *smart* e alcuni progetti *green*, *smart mobility*, l'innovativo modo di spostamento fisico tramite lo *sharing* in cooperazione con altri individui, *smart environment* e *smart*

living, esternalità più che positive delle precedenti politiche di *smart economy* e *governance*, atte allo sviluppo sostenibile dell'ambiente, alla riduzione degli sprechi e degli agenti inquinanti, e ad un alternativo stile di vita mediante l'utilizzo quotidiano delle ICT (Giffinger, Fertner, Kramar, Kalasek, Pichler-Milanovic & Meijers, 2007).

1.4 IL SISTEMA DI OFFERTA ED I RELATIVI MODELLI DI CONFIGURAZIONE

Come evidenziato pocanzi, la costante evoluzione del fenomeno turistico ha apportato, e continuerà ad apportare in ottica futura, numerose novità riguardanti la struttura turistica, generando maggiori opportunità in ambito competitivo. La crescente fluidità dell'economia ed il proliferare delle preferenze e dei canali comunicativi, dovuti alla maggior importanza affidata all'utilizzo dei social attraverso la condivisione delle proprie esperienze turistiche, creano un contesto innovativo, che risulta essere, però, totalmente nuovo agli occhi degli studiosi. Esso, infatti, mina la stabilità del rapporto tra l'industria tecnica ed il consumatore tramite una maggior strutturazione della destinazione, trasformando i territori in unità competitive (Buhalis & Spada, 2000; Pechlaner & Weiermair, 2000, Franch, 2010), rendendo necessario per le destinazioni porsi come canale comunicativo preferenziale per raggiungere, acquisire e fidelizzare il turista (Rispoli & Tamma, 1995). Si tratta di una riorganizzazione di un'importanza non indifferente richiesta alle destinazioni-territori, al fine di raggiungere direttamente il cliente, aumentandone l'efficacia e l'efficienza rispetto ai *competitors*.

Analizzando dettagliatamente la struttura della destinazione, è possibile notare come molteplici attori e stakeholders intervengano al suo interno, influenzando il processo decisionale in ambito turistico: si tratta di amministratori pubblici, imprese, istituzioni diverse e la popolazione residente (Tamma, 2002), identificati precedentemente come *locals*. Successivamente, alle figure antecedenti vengono affiancati i turisti stessi (Bertelli, Bieger & Laesser, 2007). La totalità di essi forma il Sistema Locale di Offerta Turistica (noto anche come SLOT), introdotto dagli esperti Rispoli e Tamma, ovvero “*un insieme di attività e fattori di attrattiva che situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata ed integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizzi le risorse e la cultura locali*” (Rispoli & Tamma, 1995). Lo SLOT è stato ampiamente richiamato in letteratura accademica ed è caratterizzato da un insieme di quattro elementi:

- Sistema, un insieme di attività integrate fra loro che includono l'indissolubile unione con il territorio, oltre a richiedere un coordinamento generale attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori;
- Locale, il riferimento ad uno spazio definito che determini le caratteristiche fondamentali e peculiari, la cultura ed i fattori di attrattività specifici;

- Offerta Turistica, il fine del sistema è la creazione di un'offerta composta da una gamma di prodotti turistici, che acquistano valore nell'*unicum* del *bundle*;
- Sistema Locale di Offerta (e non un Sistema di Offerta Locale) che definisce l'area come un sistema aperto che si connette liberamente con l'esterno.

Questi elementi sono la base per valutare la capacità di un luogo di produrre ricchezza ed occupazione, oltre a verificare il suo potenziale ad innescare cicli virtuosi di sviluppo. In aggiunta, verrà esaminato il fatto che questi elementi costituiscono l'ambiente all'interno del quale si sviluppano i modelli di configurazione dell'offerta.

Secondo Rispoli e Tamma, parlare di offerta nella destinazione significa incrociare due differenti prospettive: quella di *luogo/distretto turistico*, ossia l'ambito territoriale nel quale si offrono *prodotti turistici*, e quella, appunto, di *prodotto turistico*, un'offerta specifica presente sul mercato, che coinvolge un insieme di attori presenti sul territorio (Rispoli & Tamma, 1995). Per quanto riguarda la domanda, invece, il turista è alla ricerca del *prodotto turistico globale*, ovvero “*un insieme specifico e collocato geograficamente di fattori di attrattiva quali beni, servizi informazioni e risorse naturali ed umane, in cui il turista traduce la propria domanda specifica, redatta in base ai propri interessi, motivazioni, cultura, valori, informazioni, esperienza e personalità, oltre alle variabili socio-economiche che lo contraddistinguono*” (Rispoli & Tamma, 1995).

Il sistema di offerta, di conseguenza, è un sistema di produzione che realizza un determinato prodotto globale; per produzione, in un contesto turistico, si intende il processo complessivo che implica la sovrapposizione temporale e logica tra consumo, organizzazione ed erogazione dell'offerta (Tamma, 2000). Per tanto, al suo interno è possibile trovare più prodotti globali, dato che non rappresentano l'intera offerta, bensì vengono formati solamente da alcuni fattori di attrattiva della destinazione. Inoltre, la scarsità di risorse è un elemento caratterizzante dell'economia dei sistemi turistici, inducendo gli attori della destinazione a contendersi le limitate risorse, creando, di fatto, interazioni interconnesse (Tamma, 2002). Conseguentemente gli attori, giuntamente ai turisti stessi, possono assumere ruoli differenti nella produzione: a tale ragione sono state schematicamente individuate tre configurazioni tipo nel *continuum*, ovvero si tratta di alcune rappresentazioni chiave che non esauriscono, di certo, le possibilità del reale (Rispoli & Tamma, 1995):

- Configurazione *point-to-point*, prevede un importante ruolo attivo da parte del turista, che compone il prodotto turistico autonomamente e liberamente, instaurando rapporti con i diversi attori del territorio. Conseguentemente, il controllo effettuato dal sistema delle imprese risulta minimo, dando ampie libertà di manovra al turista. È necessario sottolineare come la globalità del prodotto sia garantita esclusivamente dall'utilizzatore (Rispoli & Tamma, 1995);

- Configurazione *package*, rappresenta l'estremo opposto alla precedente configurazione. Costituisce la forma più immediata e nota di predisporre un'offerta controllata e gestita dal sistema, come ne è un esempio l'*inclusive tour*. Tutto ciò implica un ferreo controllo da parte del sistema, offrendo rigidità nelle soluzioni di offerta e relegando l'utilizzatore ad un ruolo marginale (Rispoli & Tamma, 1995);
- Configurazione *network*, analogamente all'*overlapping approach*, si tratta di una sovrapposizione delle due configurazioni espresse in precedenza. Il prodotto turistico è un *bundle* costruito dalla sinergia fra l'utilizzatore ed il sistema delle imprese, poiché entrambi detengono un ruolo complementare nella sua costruzione. Ha la funzione di garantire più libertà di scelta all'utilizzatore, con la sicurezza di uno standard di qualità più diffuso (Rispoli & Tamma, 1995).

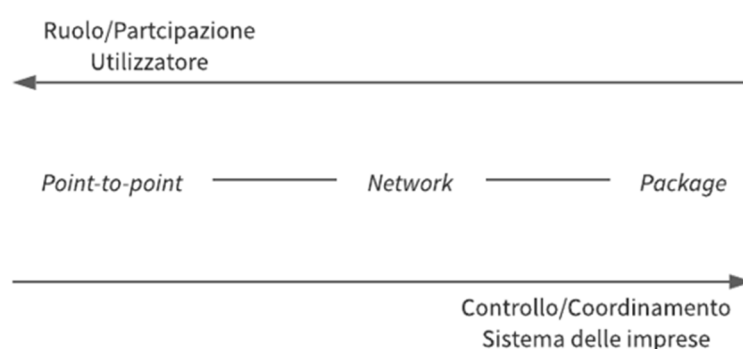


Figura 3 - Il continuum di configurazioni di offerta⁷

Per comprendere appieno questa schematizzazione, è utile soffermarsi sul rapporto che esiste tra la varietà di proposte riconducibili all'offerta ed il grado di libertà lasciato all'utilizzatore nella creazione del prodotto finale. Ciascun sistema di offerta ("a product-service-information mix defined by a given price...") (Normann e Ramírez, 1991) può essere progettato per configurare in modo diverso il rapporto tra i produttori e l'utilizzatore, agendo su tre dimensioni rilevanti:

- Depth ("profondità"), definisce il grado di partecipazione attiva dell'utilizzatore alla creazione del prodotto turistico; chiaramente sarà maggiore all'interno della configurazione *point-to-point*, rispetto alle altre due;
- Range ("ampiezza"), si riferisce al numero di alternative potenziali, fra le quali l'offerta può attingere al fine della propria ideazione/creazione;
- Choice ("scelta"), il numero di opzioni, fra le potenziali, che vengono concretamente offerte, entro le quali l'utilizzatore può effettivamente scegliere.

Il sistema di offerta, dunque, può prevedere un ruolo più o meno attivo dell'utilizzatore nel comporre il prodotto turistico (*depth*), sia in fase antecedente all'intraprendere il viaggio, sia in loco. Similmente, il sistema può detenere più o meno fattori di attrattiva

⁷ Figura 3 – Il continuum di configurazioni di offerta. Rielaborazione personale da *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta di prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino (Rispoli & Tamma, 1995).

e di potenziali alternative (*range*), e ciò risulta essere in stretta relazione con la capacità di organizzazione di esse in prodotti turistici. Infine, tutto ciò che viene deciso e stabilito dal sistema, come le politiche di prodotto e di prezzo, incide direttamente sulla gamma di alternative che viene regolarmente offerta all'utilizzatore, definito in precedenza *choice*.

Per quanto riguarda la destinazione nel suo complesso, si rende necessario un approccio sistemico, cosicché si riconosca il fatto che l'offerta viene garantita da un aggregato eterogeneo e variabile di elementi, integrati e coordinati nel loro insieme, con l'obiettivo di generare valore per l'utilizzatore e la comunità locale (Rispoli & Tamma, 1995). Non si tratta affatto di un concetto semplice, bensì, si concilia perfettamente con le numerose opportunità di paragone fra le configurazioni citate in precedenza ed alcuni modelli: ad un sistema di offerta che risulti essere prevalentemente *point-to-point*, corrisponde un modello di frammentazione, che prevede una destinazione con scarsa capacità relazionale fra gli attori, affiancata dalla numerosità di centri decisionali (Rispoli & Tamma, 1995; Brunetti, 1999). Spesso si tratta di situazioni catalogate come spontaneismo imprenditoriale. Analogamente, alla configurazione *package* corrisponde un modello di leadership, esercitato da imprese interne o esterne alla destinazione. In particolare modo, se codesto ruolo venisse interpretato da imprese esterne, situazione denominata "eterogovernata" (Marchioro, 2014), risulterebbe essere particolarmente pericolosa, considerati gli interessi in contrasto con l'apportare valore alla destinazione stessa, a partire dal parziale mancato ritorno sul territorio degli investimenti effettuati (Rispoli & Tamma, 1995). In caso di prevalenza della configurazione *network*, si incomberebbe in un modello di cooperazione, caratterizzato da collaborazioni di medio-lungo periodo, che spesso apportano ampi vantaggi per la destinazione, quali la maggior flessibilità rispetto ai *competitors* e la capacità di riorientamento dell'offerta (Rispoli & Tamma, 1995).



Figura 4 – Analogia fra configurazioni 1⁸

Pertanto, le situazioni individuate spazieranno dall'autoregolamentazione, prevista dalla configurazione *point-to-point* e dal modello di frammentazione, all'esistenza di un soggetto manageriale creato ad hoc, configurazione *package* e modello di leadership, toccandosi brevemente all'interno di una rete capace di cooperare anche con il turista, configurazione *network* e modello di cooperazione (Franch, 2002).

⁸ Figura 4 – Analogia fra configurazioni 1. Rielaborazione personale tratta dal paragone effettuato nell'elaborato tra la configurazione *point-to-point* ed il modello di frammentazione (Franch, 2002).

Infine, in presenza di modelli di cooperazione e leadership, le destinazioni sono caratterizzate da un'offerta strutturata e prevedono un ristretto numero di centri decisionali; la differenza fra i due modelli si concentra nella modalità attraverso la quale viene raggiunto il coordinamento, con un approccio diffuso, ossia di *governance*, nella prima o con un approccio manageriale nella seconda (Tamma & Rispoli, 1995).

Concludendo, è possibile apportare qualche considerazione, in seguito ad aver appreso il quadro generale riguardo lo SLOT introdotto dagli studiosi Rispoli e Tamma nel 1995, oltre ai modelli di configurazione. Come già sottolineato da Brunetti, più che di un quadro reale, la definizione di SLOT si riferisce ad una situazione ideale (Brunetti, 2002), nonostante lo stesso Tamma lo riconosca sotto determinati aspetti. Inoltre, l'utilizzo dell'approccio sistemico, giuntamente allo studio interdisciplinare al quale viene regolarmente sottoposta la materia turistica, risulta essere il più completo, offrendo contemporaneamente una visione multi-angolare, proveniente da numerosi punti di vista interdisciplinari, apportando di fatto differenti vantaggi competitivi nel medio-lungo periodo.

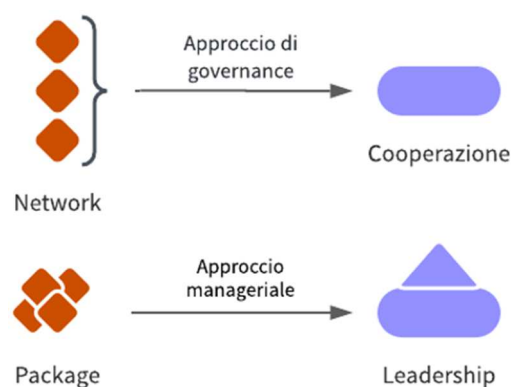


Figura 5 – Analogia fra configurazioni 2⁹

Per quanto riguarda la schematizzazione dei modelli di configurazione, invece, si tratta dell'individuazione di tre situazioni ideali, nonostante siano distanti dalla moltitudine di possibilità offerte dalla realtà. Nuovamente, lo stesso Tamma riconosce i limiti di questa classificazione, affermando che si tratta di un *continuum* di situazioni, come affermato in precedenza. Nonostante questa valutazione, si ultima sottolineando l'efficienza della schematizzazione proposta, evidenziandone i pregi apportati similmente alle tempistiche con le quali è stata introdotta, risultando innovativa e pioniera per la letteratura dell'epoca. Proprio per la tale novità, viene tuttora menzionata nelle pubblicazioni accademiche attuali, risaltando la bontà del lavoro degli esperti Rispoli e Tamma.

⁹ Figura 5 – Analogia fra configurazioni 2. Rielaborazione personale tratta dal paragone effettuato nell'elaborato tra la configurazione *network* ed il modello di cooperazione; analogamente all'analogia tra la configurazione *package* ed il modello di leadership (Franch, 2002).

1.5 I MODELLI DI GESTIONE DI UNA DESTINAZIONE

In seguito alla presentazione del Sistema Locale di Offerta Turistica ed i relativi modelli di configurazione, l'elaborato concentra ora il proprio focus sui modelli di gestione di una destinazione, che ricoprono un ruolo fondamentale in ambito di programmazione e gestione turistica.

Secondo Flagestad e Hope, la struttura organizzativa delle relazioni all'interno della destinazione è un elemento significativo in termini di gestione strategica. Infatti, i due autori, basandosi sul primordiale lavoro effettuato da Bieger (1998), portano alla luce le definizioni di modello *community* e *corporate* (Flagestad & Hope, 2001).

I due esperti hanno redatto il grafico sottostante analizzando i dati delle principali differenze in ambito organizzativo fra le destinazioni invernali europee ed americane.

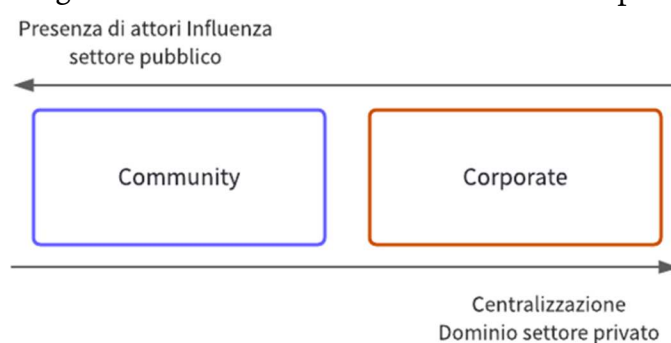


Figura 6 - I modelli *community* e *corporate*¹⁰

Per quanto concerne le località appartenenti al Vecchio Continente, generalmente sono state fondate sul modello *community*, dove la gestione viene affidata ad una Destination Management Organization, meglio nota come DMO¹¹, con funzionalità economico-esecutive ridotte, i cui risultati dipendono quasi esclusivamente dalla capacità di trovare accordi con i vari stakeholders che operano nella destinazione (Flagestad & Hope, 2001). Come si evince dalla Figura 6, all'interno della località numerosi attori praticano la propria attività, coadiuvati da una notevole influenza esercitata dalla pubblica amministrazione, definita altro modo come politicizzazione.

Il modello *corporate*, invece, corrisponde solitamente alla struttura organizzativa delle destinazioni invernali americane. A differenza della situazione in Europa, una grande impresa economica domina la scena, dettando sostanzialmente le linee strategiche di sviluppo dell'intera località, perseguendo le proprie logiche di profitto ed inglobando in esse ulteriori aziende di numerosi settori (Flagestad & Hope, 2001). In tal modo, il coordinamento risulta essere di tipo gerarchico, consentendo di monopolizzare e

¹⁰ Figura 6 – I modelli *community* e *corporate*. Rielaborazione personale da *Strategic success in winter sport destinations: a sustainable value creation perspective*, Tourism Management (Flagestad & Hope, 2001).

¹¹ Destination Management Organization, meglio conosciute nel Belpaese come Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD), concetto che verrà largamente affrontato nel capitolo 2.2.

praticare politiche di prezzo strategiche tramite forme *all inclusive*, e di adattare l'offerta a seconda del mutamento delle esigenze espresse da parte della domanda (Flagestad & Hope, 2001; Franch, 2010). Quest'ultimo tratta di un notevole vantaggio rispetto al *community model*.

Analogamente alla schematizzazione proposta da Rispoli e Tamma, altresì in tale caso si tratta della proposizione di due estremi appartenenti ad un *continuum*, lungo il quale si collocano realmente le destinazioni, lasciando spazio alla formazione di soluzioni intermedie, come sottolineato dagli stessi Flagestad e Hope. Le differenze principali tra i due modelli riguardano la ripartizione del potere e delle risorse, ovvero la centralità di un'impresa economica rispetto alla capacità di coordinamento degli stakeholders di una DMO ed il ruolo ricoperto da parte del settore pubblico, notevolmente influente nel modello *community* rispetto al *corporate*, oltre alla creazione di *output* esterni, siano essi positivi o negativi, e le relative ricadute sul sistema destinazione (Franch, 2010).

Dal primordiale archetipo suggerito da Flagestad e Hope, si sono sviluppate numerose ramificazioni che hanno apportato innovazione in ambito di gestione di una destinazione, fra le quali è doveroso evidenziare il modello di Bodega, tuttora universalmente riconosciuto. Egli, con la collaborazione di altri due studiosi, introduce due variabili rilevanti al proprio grafico, permettendo la schematizzazione grafica delle proprie idee e facilitando, di fatto, la comprensione della rappresentazione: densità relazionale e centralizzazione sistemica. La prima si riferisce alla qualità, alla frequenza e all'intensità dell'insieme dei rapporti e relazioni sostenuti dai vari attori all'interno della destinazione, che apportano un vantaggio competitivo attraverso la cooperazione e collaborazione. La seconda, invece, riguarda la centralizzazione sistemica, ossia la presenza di un organo centrale riconosciuto, che svolga una funzione governativa e di gestione. Il presente elaborato è concorde nel riconoscere che la DMO potrebbe svolgere questo importante incarico, come verrà largamente affrontato all'interno dei capitoli 2 e 3.

Come si evince dal grafico di Bodega (2004), si può notare la presenza di quattro modelli di gestione di una destinazione: *constellation*, *community*, *governed* e *corporate model*.

- Il *community model* è stato ripreso dall'idea iniziale di Flagestad e Hope, e prevede un'esigua centralizzazione sistemica a fronte di una bassa densità relazionale. Conseguentemente, gli attori non stabiliscono relazioni collaborative, tantomeno riconoscono un ente governativo, in grado di definire le politiche della destinazione. Attraverso una gestione *community*, il sistema evolve in seguito alle spinte dinamiche derivanti dal mercato, oltre al risultato di un insieme di decisioni individuali e autonome;
- Il *constellation model*, invece, risulta essere un'espansione del precedente modello, dove ad una bassa centralizzazione sistemica corrisponde un'elevata densità relazionale. In esso, infatti, non vi è un soggetto di governo universalmente

riconosciuto, bensì risulta esservi una fitta rete di relazioni fra gli attori che operano all'interno della destinazione. È necessario sottolineare come la densità relazionale si sviluppa attraverso rapporti collaborativi tra gli stakeholders nel medio-lungo termine.

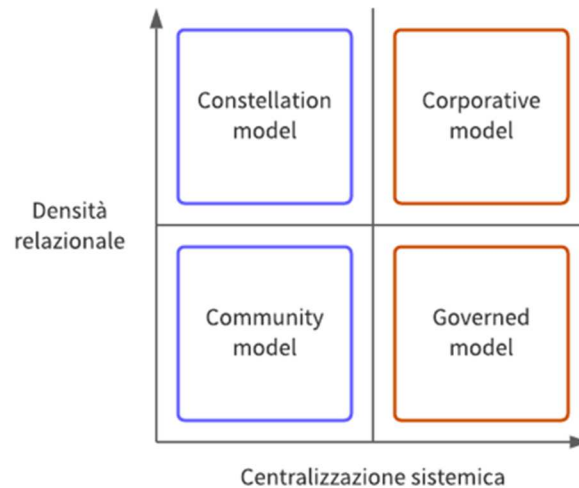


Figura 7 - I quattro modelli di gestione¹²

Dalla Figura 7 si può facilmente dedurre come le due soluzioni di gestione di una destinazione esplicate finora, occupino la parte sinistra del grafico, avendo in comune un'esigua centralizzazione sistemica, similmente alla proposta di *community model* di Flagestad e Hope. Si prosegue ora con l'analisi della porzione destra della schematizzazione.

- Il *governed model* è un sistema nel quale un soggetto di governo rappresenta un punto di riferimento all'interno della destinazione, che detiene un notevole potere di sviluppo, trascinandola, di fatto, verso il progresso. Tutto ciò è possibile anche a causa di una frammentazione dei rapporti fra gli attori, limitandosi alle semplici transazioni di mercato, sottolineando la totale mancanza di un approccio collaborativo. In tal modo, il *governed model* si basa su una struttura gerarchica, dove l'ente governativo detiene le redini del sistema destinazione;
- Il *corporative model*, infine, prevede un *keyplayer* riconosciuto all'interno della destinazione che, attraverso l'elevata densità relazionale presente fra i vari stakeholders del medesimo mercato, arrechi una visione di collaborazione generale proficua atta all'espansione dell'intero sistema. Si sottolinea, inoltre, come la strategia di sviluppo venga creata tramite l'apporto di tutti gli attori, con esternalità significative ed estremamente positive.

¹² Figura 7 – I quattro modelli di gestione. Rielaborazione personale da *New interorganizational forms: evolution of relationship structures in mountain tourism*, Tourism Management (Bodega, Cioccarelli, De Nicolai, 2004).

Anche in questo caso, entrambi i modelli risultano essere un'evoluzione del *corporate model* proposto da Flagestad e Hope, dividendosi in seguito in *corporative* e *governed*. Analogamente a quanto esplicitato in precedenza, entrambi i modelli di gestione hanno in comune il riconoscimento di un ente centrale, che sia in grado di trascinare l'intero sistema di destinazione allo sviluppo, denominato altro modo centralizzazione sistemica.

La figura 8 rappresenta la connessione presente tra il primo modello proposto da Flagestad e Hope ed il secondo, facente capo a Bodega, Cioccarelli e De Nicolai, riprendendo i concetti espressi finora. L'utilizzo di due colori differenti è risultato essere necessario al fine di differenziare chiaramente le due evoluzioni dei modelli: dal primordiale *community* si è giunti a *constellation model* e all'omonimo *community model*, rappresentati con l'indaco; analogamente, dal primitivo *corporate* vi è stata una significativa evoluzione a *corporative model* e *governed model*, uniti dall'utilizzo del colore rosso.

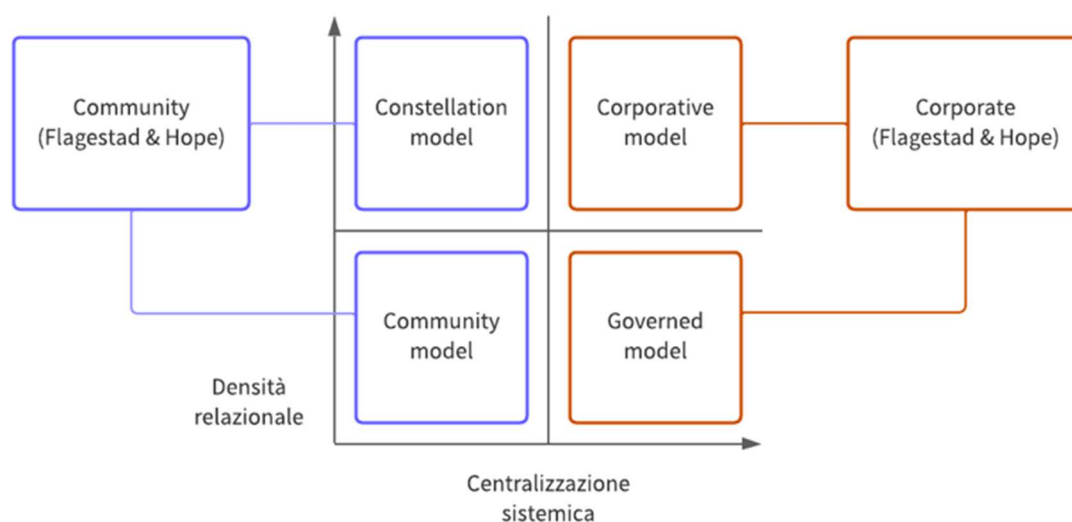


Figura 8 - Evoluzione dei modelli di gestione¹³

Concludendo, è possibile paragonare ulteriormente i concetti soprastanti con il sistema di configurazione del sistema di offerta, dove emerge il parallelismo tra la configurazione *package*, il modello di *leadership* ed i modelli di gestione *corporative* e *governed*. In tutti i casi, infatti, la centralizzazione sistemica ricopre un ruolo fondamentale, trainando il sistema a seconda delle proprie decisioni. Altro modo, la configurazione *point-to-point* ed il modello *community* rappresentano la realtà più frequente (Bodega, Cioccarelli & De Nicolai, 2004), invece la configurazione *network*, giuntamente al modello *constellation*, figurano essere le direzioni strategiche di azione che realizzano un vero e proprio SLOT (Bodega, Cioccarelli & De Nicolai, 2004; Franch, 2010). Ultimando,

¹³ Figura 8 – Evoluzione dei modelli di gestione. Rielaborazione personale dall'estratto di *Strategic success in winter sport destinations: a sustainable value creation perspective* (Flagestad & Hope, 2001) alla proposta di *New interorganizational forms: evolution of relationship structures in mountain tourism* (Bodega, Cioccarelli e De Nicolai, 2004).

analogamente alle considerazioni effettuate riguardo lo studio proposto da Rispoli e Tamma, la letteratura accademica turistica si basa tutt'oggi sui quattro modelli di gestione di una destinazione proposti dagli esperti Bodega, Cioccarelli e De Nicolai, evidenziandone l'elevata qualità dell'opera.

1.6 IL DESTINATION MANAGEMENT IN A NUTSHELL

Il Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT), i modelli di configurazione dell'offerta e di gestione della destinazione sono accomunati da un'attinenza: la presenza all'interno del processo di gestione di una destinazione, universalmente conosciuto come Destination Governance. Infatti, all'aumentare del dilagarsi del fenomeno turistico, si rese necessaria la creazione, ed una successiva implementazione, di una politica di gestione della destinazione turistica, al fine di offrire il miglior prodotto turistico ai clienti tramite il rispetto di due parametri fondamentali: la sostenibilità e la competitività.

1.6.1 *Definizione di sostenibilità e competitività*

L'Organizzazione Mondiale del Turismo fornisce nuovamente una definizione rilevante in ottica turistica, definendo il turismo sostenibile come *“quella forma di turismo che soddisfa i bisogni dei viaggiatori e delle regioni ospitanti e allo stesso tempo protegge e migliora le opportunità per il futuro”* (UNWTO). L'inciso lascia intendere la centralità del futuro e la relativa importanza dell'economie turistiche, degli impatti socio-ambientali, dell'industria, dell'ambiente, delle comunità ospitanti e dell'educazione dei turisti odierni, con l'obiettivo finale di rispettare le generazioni future, permettendo loro di beneficiare del patrimonio tangibile ed intangibile attuale.

Per quanto concerne la competitività, invece, si tratta di un concetto enunciato a più riprese in precedenza, ripreso in differenti sfumature di significato. Generalmente viene intesa come *“la capacità delle imprese di porsi efficacemente sul mercato, riuscendo a soddisfare le esigenze dei consumatori e guadagnandosene le preferenze, agendo però anche in ottica di una gestione efficiente e sostenibile nel medio/lungo periodo”* (Cerato, Furlan, & Manente). Per giunta, Porter definisce il concetto di strategia competitiva come *“taking offensive or defensive actions to create a defendable position in an industry, to cope successfully with the competitive forces and thereby yield a superior return on investment for the firm”* (Porter, 1980-1998). La competitività, inoltre, risulta essere un fenomeno particolarmente critico in ambito turistico, poiché, il prodotto turistico è *multisettoriale, esperienziale e trasversale*; per tanto, non è sufficiente considerare la competitività come un fattore meramente economico (Ritchie & Crouch, 2011).

1.6.2 *I concetti di Policy e Planning*

Alla base del Destination Governance si può individuare la scelta di strutturazione, esplicita a più riprese in precedenza, a partire dall'identificazione del modello di

gestione di una destinazione più appropriato, ovvero in linea con le peculiarità del sistema destinazione, oltre alla definizione delle politiche di *policy* e *planning*.

Per quanto riguarda la *policy*, si tratta della strategia attuata volontariamente da parte del *government* di una destinazione, al fine di raggiungere lo sviluppo in chiave di sostenibilità e competitività. Per strategia si intende la posizione, l'azione o il prodotto che l'amministrazione ritiene essere più coerente con gli obiettivi preposti, derivante dalla sintesi e dei compromessi fra idee, valori ed interessi degli stakeholders presi in considerazione, ed operanti all'interno della medesima destinazione. Preme sottolineare come la *policy*, termine inglese per definire "politica", sia un processo il cui inizio coincide con la genesi delle idee, definito come posizionamento, sviluppo e aspettative della destinazione stessa, e procede con lo sviluppo della politica, la propria implementazione, una fase di valutazione, di revisione ed un'eventuale abolizione, se dovesse rivelarsi non in linea con le attese. La *policy* prevede numerosi elementi, a partire dal *government*, il reparto decisionale, il *commitment*, si tratta di una determinata scelta che mira ad una direzione specifica attraverso il coinvolgimento degli stakeholders, un percorso di azioni, ovvero una serie di azioni facenti parte di un percorso finalizzato al raggiungimento dei futuri target, una vision futura, l'obiettivo a medio-lungo periodo, delle azioni di distribuzione risorse scarse, la riallocazione delle risorse, la pratica organizzativa ad una situazione complessa, la capacità di risposta della *policy* al presentarsi di una problematica e la mediazione tra interessi degli stakeholders, necessaria per combinare e per far combaciare le dinamiche e gli interessi contrastanti (World Travel and Tourism Council, 2015).

Il *planning*, all'opposto, è l'attività di definizione degli obiettivi e l'identificazione degli step intermedi necessari al raggiungimento dei target preposti. Per tanto, il Destination Planning è il processo di definizione della visione strategica di un'area, che tenga in considerazione gli obiettivi e le aspirazioni della comunità locale, nonostante non debba prescindere da tali precondizioni, oltre all'individuare i passaggi intermedi necessari al suo raggiungimento, utilizzando la tecnica del *backward induction*, ovvero la creazione a ritroso delle azioni da svolgere, partendo dall'obiettivo finale. Tale pianificazione coinvolge interessi, priorità ed i valori degli stakeholders, richiede la collaborazione e cooperazione tra i diversi operatori dell'industria, l'amministrazione e gli interessi dei *locals*, oltre ad un approccio relazionale, e non razionale come spesso si tende a fare (World Travel and Tourism Council, 2015).

Come si può facilmente dedurre, i processi di *policy* e *planning* sono in stretta relazione fra di loro, definendo il *framework* entro il quale operare. Gli approcci di *policy* e *planning* si dividono in *value-based approach*, ovvero approcci teorici che mirano al valore creato dallo sviluppo turistico della destinazione, e *domain-based approach*, punti di vista trasversali che tendono a prendere in considerazione i vari *outcome*. In ambito turistico si

tende a preferire questi ultimi, perché offrono una visuale multi-angolare, garantendo altresì numerosi vantaggi.

1.6.3 *Il Destination Marketing*

Si tratta di un pilastro fondamentale del Destination Management ed è l'insieme delle attività che mettono in relazione la destinazione turistica con il proprio mercato.

Si tratta di un processo che identifica il target al quale riferirsi, ovvero il bacino di turisti attuali o potenziali, con l'obiettivo di influenzare i loro bisogni, desideri e preferenze, oltre ad aiutare la destinazione a riformulare e adattare la propria offerta in accordo con le aspettative del target. Per ovvie ragioni, il Destination Marketing è parte integrante del processo che coinvolge la DMO in mantenere l'essenza della destinazione ed il livello di competitività sostenibile, attraverso la creazione di un circolo virtuoso, ovvero l'esperienza autentica risponde alle esigenze dei turisti ed il tutto porta al raggiungimento della competitività sostenibile (Garrod & Fyall, 2017). Anche il Destination Marketing adotta un approccio sistemico, come auspicato a più riprese da Tamma, oltre ad effettuare una comunicazione efficiente che risalti le specificità della destinazione, infondendo un'immagine positiva di essa; in tal modo un suo obiettivo è il raggiungimento della popolarità di essa, diventando riconoscibile in più mercati.

Un elemento fondamentale del Destination Marketing, è la rilevanza del rapporto Paese–destinazione/luogo d'origine, che misura la distanza geografica e culturale della destinazione ed il bacino territoriale di arrivo dell'utilizzatore, definendo una prima variabile di segmentazione di mercato. I soggetti compongono un altro pilastro, includendo tra i suoi ranghi i turisti, le imprese e le attrattive della destinazione. Infine, rilevanti risultano essere pure i collegamenti, i trasporti e le informazioni, che permettono vantaggi perpetui tra turisti ed il sistema destinazione. Essi, difatti, permettono all'utilizzatore della destinazione turistica di semplificare il processo decisionale, ovvero la meta, la durata e le motivazioni del viaggio; inoltre, permettono all'industria turistica di influenzare la decisione finale del turista potenziale, agendo sulla promozione personalizzata, lo sviluppo del prodotto ad hoc e le strategie di prezzo. Tutto ciò può intervenire in due fasi: pre viaggio, composto dal processo decisionale *pre-trip*, dal *travel* e dall'arrivo *onsite*, e dal post viaggio, che include la fase del *return* al luogo d'origine oltre al *post-trip*, importantissimo per il tentativo di fidelizzazione del cliente, dato l'obiettivo comune di generazione di ritorno economico, oltre alla soddisfazione dei turisti (Baker & Cameron, 2008). Concludendo, preme sottolineare l'importanza delle tecnologie ICT, tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che permettono un contatto diretto con il cliente, rendendo sempre più centrali i *benefit* offerti dal web.

1.6.4 *Il Destination Branding*

Altra colonna portante del Destination Management risulta essere il Destination Branding che, in stretta collaborazione con il Destination Positioning, si occupa della creazione del brand della destinazione e del relativo posizionamento nel mercato, più precisamente all'interno della mente del consumatore (Candelo, 2009).

Il processo di branding trasforma la visione della destinazione in un mix di quattro elementi: prodotto (*product*), prezzo (*price*), distribuzione (*place*) e fattori di comunicazione (*promotion*). Preme sottolineare come la destinazione richiede una determinata flessibilità, perché è unica ed univoca, ed i fattori di attrattiva assumono valore nel mix, nel *bundle* che viene offerto agli utilizzatori (Rather, Najar & Jaziri, 2020).

Per quanto concerne il prodotto, si tratta del *core value* della destinazione, ossia i valori fondamentali che la distinguono rispetto ai *competitors*, formati dai fattori di attrattiva, il sistema di azione, la struttura stessa e la conformazione dei prodotti turistici, fondamentali nella resa del Destination Management. Affianco al *core value* vi si collocano gli elementi accessori, servizi complementari che completano l'offerta turistica, quali il settore ricettivo, di ristorazione e l'industria turistica (Rispoli & Tamma, 1995).

Il prezzo, invece, è un aspetto appartenente prettamente alla sfera del Marketing, oltre ad essere la relazione diretta fra il sistema d'offerta ed il mercato. In termini economici risulta ricoprire il ruolo di concetto chiave la *willingness to pay*, ovvero il prezzo massimo al quale gli utilizzatori sono disposti a comprare un determinato bene o servizio; chiaramente in ambito turistico si tratta del prodotto turistico. Ogni sistema di offerta si augura che la *willingness to pay* del proprio target di riferimento sia maggiore rispetto al range medio composto dalle offerte dei *competitors*, cosicché da proporre la propria offerta ad un prezzo finale moderatamente alto, sinonimo di qualità nelle menti dei consumatori. Essa dipende da numerosi fattori, come le alternative presenti, la relazione qualità/prezzo e l'ammontare delle spese, oltre alla relativa propensione al consumo (Rispoli & Tamma, 1995).

La distribuzione può avvenire tramite canali differenti tra *competitors*. Infatti, vi sono coloro che preferiscono utilizzare canali di distribuzione o di acquisto propri (ad esempio il proprio sito web dove si effettua un'attività di promo-commercializzazione¹⁴), ed altri che si affidano ad intermediari. Infine, i fattori di comunicazione sono rilevanti per lo studio dei nuovi trend di sociologia, spesso tramite l'utilizzo dei social network, sempre più al centro dell'attività promozionale attuale.

¹⁴ Processo che unisce le attività di promozione e di commercializzazione, attraverso la creazione di un hub unico nel quale è possibile sia acquisire informazioni che poter acquistare un pacchetto. In ambito turistico è una soluzione sempre più utilizzata, poiché facilita il processo di selezione e d'acquisto da parte dell'utilizzatore.

Riassumendo, l'obiettivo del Destination Branding è la creazione di un brand, definito altro modo come marchio, forte e consistente che rappresenti e distingua nettamente la destinazione. Esso deve essere coerente con l'immagine proposta da parte del sistema d'offerta, oltre ad avere un nome, un logo ed un colore che rispecchino la cultura e l'identità del territorio.

1.6.5 *Il Destination Positioning*

La fase finale del processo di Destination Branding viene ricoperta dal Destination Positioning, che garantisce un posizionamento efficace, positivo e durevole nella mente dei consumatori. Ovviamente questo stadio risulta essere *sub iudice* ad un corretto processo di segmentazione, atto alla suddivisione del mercato in più segmenti contenenti consumatori aventi preferenze e comportamenti simili, entro i quali selezionare uno o più target ai quali riferirsi prioritariamente (Rispoli & Tamma, 1995). Analogamente alla segmentazione, l'immagine del brand deve essere declinata diversamente per i differenti segmenti, ed il brand deve detenere un'immagine forte che comunichi efficacemente i propri valori (Pike & Ryan, 2004).

La comunicazione, difatti, subentra alla fine del processo di branding e positioning, con l'obiettivo di stabilire, mantenere e rinforzare il brand della destinazione ed il relativo posizionamento. In tal modo l'IMC, *Integrated Marketing Communication*, ricopre un ruolo fondamentale, per mantenere o aumentare il prestigio della destinazione, agendo principalmente sulla *brand awareness*, nota altro modo come la consapevolezza del marchio, sull'interesse degli utilizzatori e le loro preferenze. In tal modo, si condizionano le preferenze e le scelte dei potenziali turisti, raggiungendo gli obiettivi primari del Destination Branding.

1.7 “GENERAL FRAMEWORK”

Tutto ciò è racchiuso all'interno della sfera del Destination Management, che si occupa della gestione della destinazione turistica. Più precisamente, gli esperti Ritchie e Crouch hanno elaborato un modello di competitività e sostenibilità della destinazione turistica contenente tutti gli aspetti enunciati precedentemente, e soggetto a rielaborazioni a più riprese (Ritchie, 1993; Ritchie & Crouch, 1999, 2003, 2011). Nel modello definito “General Framework” vengono analizzati sette elementi che hanno un peso determinante per la sostenibilità e la competitività, a detta degli autori, sia per quanto riguarda le scelte di management che gli indirizzi di *policy* (Ritchie & Crouch, 2011).

Analogamente al percorso d'analisi del paragrafo 1.6, il modello fonda le proprie basi sull'importanza della competitività e della sostenibilità per una destinazione turistica. Per quanto concerne la prima, gli autori la trattano come un fattore da sviluppare, mantenere, proteggere e difendere (Blanke & Chiesa, 2007). La seconda, invece, viene

intesa sotto diversi parametri di analisi, quali la sostenibilità economica, sociale, ambientale e politica:

- Sostenibilità economica, prevede un equilibrio economico tra costi e ricavi, espressi attraverso un bilancio positivo;
- Sostenibilità sociale, in ambito di Destination Management ci si attende un equilibrio fra impatti sociali, siano essi positivi o negativi;
- Sostenibilità ambientale, a salvaguardia dell'ambiente, come suggerisce il termine, e come espresso in precedenza tramite la definizione di turismo sostenibile dell'UNWTO;
- Sostenibilità politica, alla base di ogni processo decisionale del *government* di una destinazione turistica.

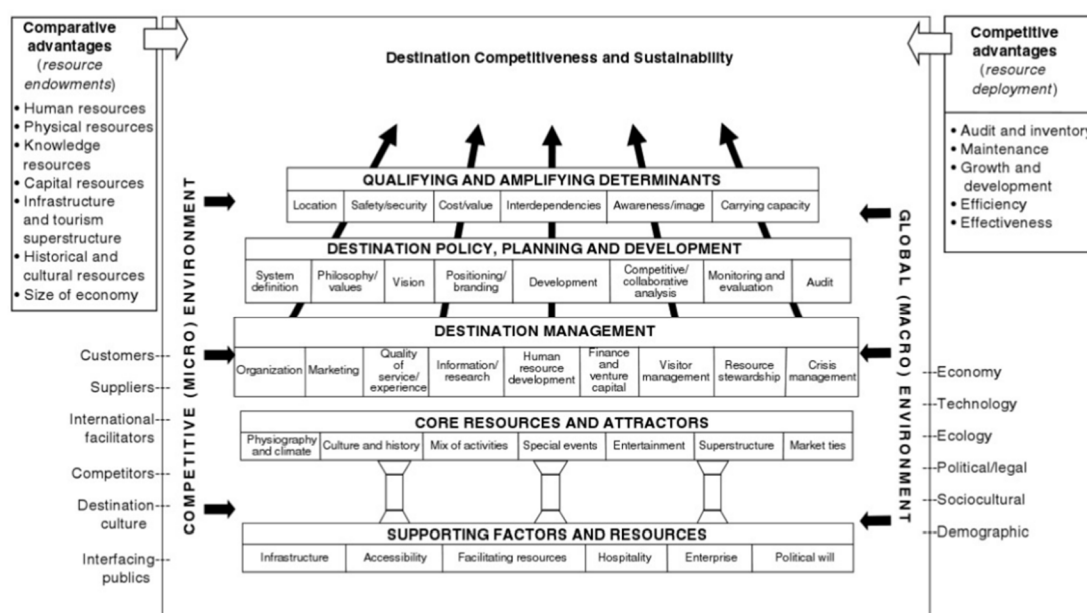


Figura 9 - General Framework¹⁵

Tutto ciò, secondo il General Framework, apporta vantaggi comparati e competitivi. I primi contano nell'identificazione delle risorse in dotazione da parte della destinazione, quali le competenze, le risorse fisiche, il capitale a disposizione, le infrastrutture e strutture turistiche, la dimensione economica ed ultime, ma non per importanza, le attrattive storico-culturali. All'interno del grafico sono segnalati come *comparative advantages*, situati nella parte sinistra. I secondi, invece, misurano le opportunità di sviluppo del vantaggio competitivo, tramite i parametri di efficienza (massimizzazione degli sforzi)

¹⁵ Figura 9 – General Framework. Disponibile da *Tourism Competitiveness and Social Prosperity* (Ritchie & Crouch, 1999), e dalle rielaborazioni *The Competitive Destination: A Sustainability Perspective* (Ritchie & Crouch, 2000), *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective* (Ritchie & Crouch, 2003) e *A Model of Destination Competitiveness and Sustainability* (Ritchie & Crouch, 2011).

ed efficacia (capacità di raggiungere gli obiettivi), e vengono indicati come *competitive advantages*, occupando il lato destro della Figura 9.

Analizzando ora dettagliatamente l'operato di Ritchie e Crouch, è possibile individuare i sette elementi annunciati in precedenza: il macro-ambiente globale, il micro-ambiente competitivo, le risorse e le attrattive *core*, i fattori di supporto, la strategia di *policy* e *planning*, il processo di Destination Management e, infine, i fattori moltiplicativi e qualificanti, note altresì come le determinanti del successo dell'intero processo.

Il macro-ambiente globale è l'insieme degli elementi esterni al sistema destinazione, con i quali, però, ha relazioni costanti ed influenti. Essi, difatti, sono una serie di fattori inevitabilmente legati al settore turistico, ed hanno impatti universali: l'economia, il progresso tecnologico, l'ecologia (con riferimento al futuro ed alle opportunità sempre minori delle generazioni future di godere del patrimonio tangibile ed intangibile attuale), oltre ai trend politico-amministrativi, socio-culturali e demografici. Conseguentemente, si rende necessaria un'opera di monitoraggio, poiché si tratta di elementi esterni alla destinazione (Ritchie & Crouch, 2003, 2011).

Il micro-ambiente competitivo, invece, è composto da fattori interni alla destinazione, e le sue conseguenze hanno impatti diretti sul fenomeno turistico. Ne fanno parte i potenziali consumatori, i fornitori di servizi turistici, i facilitatori internazionali, che svolgono attività di intermediazione fra turisti ed il sistema di offerta, i *competitors*, ovvero altre destinazioni che competono nel medesimo mercato di competenza, la cultura della destinazione, intesa come la consapevolezza e la coscienza di sé stessa da parte della destinazione turistica, e le interfacce pubbliche, quali istituti finanziari, amministrazioni, enti di comunicazioni ed organizzazioni (Ritchie & Crouch, 2003, 2011).

Le risorse e le attrattive *core* compongono i fattori di attrattiva della destinazione turistica e compongono le motivazioni principali di visita dei turisti. Sono la configurazione territoriale, il paesaggio ed il clima, peculiari per ogni sistema di offerta, la storia e la cultura, il mix di attività economiche, che determina il range di possibilità per il turista (Rispoli e Tamma, 1995), gli *special events*, ospitare grandi eventi aumenta l'attrattività della destinazione, l'intrattenimento, la superstruttura, nota altro modo come industria turistica, e il *market rise*, gli schemi di connessione fra le destinazioni (Ritchie & Crouch, 2003, 2011). Preme evidenziare come il controllo esercitabile su questi elementi sia variabile e dipende da ciascun elemento.

I fattori di supporto sono complementari al *value core* della destinazione, completando di fatto l'offerta turistica, attraverso la fornitura di servizi accessori alle attrattive principali. In aggiunta, sono fondamentali per l'economia della destinazione nel suo complesso. Fra questi vi si trovano le infrastrutture, quali strade, ferrovie e aeroporti che rendono accessibile la destinazione turistica dall'esterno, l'accessibilità, non solo esterna come enunciato sopra, bensì una rete viaria importante al suo interno, le *facilitating*

resources, che permettono la fruizione del territorio come la presenza degli IAT¹⁶, l'*hospitality enterprise*, l'insieme dell'industria turistica ricettiva, i servizi commerciali e quant'altro, oltre al *political will*, la volontà politica di sostenere lo sviluppo turistico (Ritchie & Crouch, 2003, 2011).

Il processo di *policy and planning* è inserito in un livello assai complesso, dove al suo interno vengono individuate la politica e la pianificazione necessarie al raggiungimento della vision futura. In principio, viene identificata la definizione del sistema turistico, ovvero i confini entro i quali il Destination Management può operare, denominato altro modo come *system definition*. Successivamente, viene elaborata la filosofia più appropriata in base al sistema d'offerta, in congruenza alla vision di lungo periodo; dopodiché si procede con l'attività di branding e positioning, da cui si delinea la pianificazione dello sviluppo della destinazione. Infine, viene eseguita un'analisi competitiva-collaborativa ed un'importantissima fase conclusiva di monitoraggio e valutazione, spesso accompagnata da un *audit*, un'ulteriore analisi esterna che identifichi i *weakness point* dove migliorare (Ritchie & Crouch, 2003, 2011). Preme sottolineare, infine, la congruenza entro la quale si sviluppa l'intera attività di Destination Management e la rilevanza delle valutazioni finali, soprattutto l'analisi esterna prevista dall'*audit*.

Si giunge, dunque, alla vera e propria fase di Destination Management, dove tutto ciò che è stato descritto in precedenza inizia ad essere messo in pratica. Inizialmente viene effettuata una gestione organizzativa della destinazione, dove avviene un coordinamento tra i vari stakeholders, la gestione operativa della sfera marketing e la gestione della qualità dell'offerta turistica (Buhalis & Spada, 2000). Inoltre, vengono sviluppate le risorse umane, fondamentale fattori di competitività, un'ulteriore fase di scouting di bandi e finanziamenti pubblici, denominata *finance and venture capital*, e tre attività meramente appartenenti alla sfera del management: *visitor management* (controllo dei flussi e delle attività effettuate da parte dei turisti nella destinazione), *resource stewardship* (valorizzazione delle risorse della destinazione) ed il *crisis management* (Ritchie & Crouch, 2003, 2011), ovvero la gestione degli eventi critici, quali la drastica diminuzione degli arrivi turistici causati dalla recente pandemia da coronavirus o dalla presenza del fenomeno dell'acqua alta a Venezia, in concomitanza con determinate ricorrenze.

L'ultimo dei sette elementi analizzati corrisponde ai fattori moltiplicativi e qualificanti, che possono limitare, condizionare o amplificare la potenziale competitività della destinazione. Essi agiscono da filtro sugli altri elementi, nonostante la maggior parte non risultino essere controllabili direttamente dal sistema destinazione. Tra essi spiccano la location, spesso determinante in termini competitivi e sostenibili, e la sicurezza, prevista per tutti i soggetti (e non solo per i turisti); spesso ricopre un tema centrale, soprattutto

¹⁶ Ufficio di informazione e accoglienza turistica, necessario per agevolare e orientare il turista durante la sua permanenza nella destinazione turistica, offrendo le informazioni turistiche basiche.

se a seguito di attentati terroristici o particolari contesti critici. Per di più, vi sono il rapporto *cost/value*, un auspicabile equilibrio tra i costi supportati dalla destinazione ed il valore apportato dall'attività turistica, e le interdipendenze, tra gli ambiti della destinazione, in particolare fra il settore turistico e gli altri, spesso criterio di dissapori in determinate situazioni. Ne è un esempio la destinazione dell'utilizzo del suolo pubblico, o delle risorse pubbliche, in alcuni contesti costieri italiani; spesso l'approvvigionamento idrico viene garantito in abbondanza alle strutture del settore turistico, diminuendo di fatto la disponibilità per i privati che sono ubicati nella medesima zona, creando a loro volta frizioni tra le controparti che sfociano, poi, in particolari crisi in fase d'amministrazione. Infine, l'*awareness* o l'immagine della destinazione può giocare un ruolo primario in termine di vantaggi competitivi, affiancata dalla *carrying capacity*, la quantificazione della massima capacità di carico di una destinazione, teatro di tensioni costanti (Ritchie & Crouch, 2011) soprattutto nelle calli del capoluogo veneto, specialmente in alcune settimane dell'anno, che coincidono con il Carnevale veneziano in primavera o la Festa del Redentore in pieno agosto.

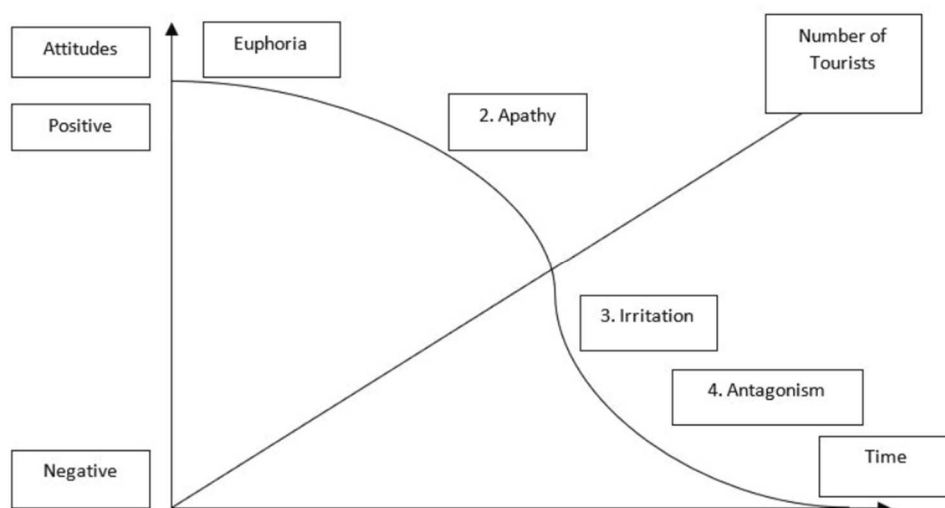


Figura 10 - L'indice di irritazione di Doxey¹⁷

A tal proposito, particolarmente utile risulta essere l'indice di irritazione turistica elaborato da Doxey nel lontano 1975, come testimonia che, in mancanza di un'efficace pianificazione-gestione, all'accrescere del flusso turistico aumentano le frizioni fra comunità locale e settore turistico, andando ad impattare notevolmente l'esperienza vissuta dai turisti. (Doxey, 1975). Dalla figura 10 evince un'iniziale sentimento di euforia, parallelo alla prima fase di scoperta della destinazione turistica in un primo momento, e all'avanzare del tempo, le sensazioni sono sempre più negative, fino a raggiungere gli stadi finali di irritazioni ed antagonismo. Ovviamente, tutto ciò avviene solo in caso di assenza di una fase di *planning* della gestione della destinazione, o di una pianificazione

¹⁷ Figura 10 - L'indice di irritazione di Doxey. Disponibile da *A causation theory of visitor-resident irritants: methodology and research inferences* (Doxey, 1975).

negligente, che risulta essere necessaria per la coesistenza delle due variabili, come esplicitato precedentemente.

Concludendo, è doveroso sottolineare la complessità e la completezza del General Framework, elaborato da Ritchie e Crouch e soggetto a differenti modifiche da parte degli stessi, che prevede una spiegazione dettagliata del processo di Destination Management, necessario per la comprensione dell'intero elaborato. Inoltre, i due studiosi lasciano trasparire una stretta relazione fra la loro opera e la visione ecologica promossa dallo stesso UNWTO, doveroso per rendere il fenomeno turistico sempre più sostenibile, in modo tale da garantire una compatibilità tra la salvaguardia del patrimonio e l'accessibilità turistica (Manente & Cerato, 2000). Infine, gli stessi autori sottolineano come sia imprescindibile la sostenibilità economica, attraverso la creazione di un utile tramite gli introiti, sempre rispettando le volontà e le aspirazioni della comunità locale (Ritchie & Crouch, 2003, 2011), lasciando intatta l'autenticità apportata dalla sfera culturale, essenziale per la destinazione, al fine di potersi distinguere dai *competitors*.

Con tali considerazioni si conclude il primo capitolo dell'elaborato, atto ad esplicitare i contenuti teorici necessari per la comprensione dell'intera opera. Inizialmente sono stati forniti dei dati generali riguardanti il fenomeno turistico, dalla definizione primordiale alla sua evoluzione, giungendo al concetto di destinazione turistica, tuttora teatro di dibattito all'interno della letteratura accademica. In seguito, sono state affrontate le nozioni di SLOT e configurazioni d'offerta, proposte da Rispoli e Tamma, oltre ai modelli di gestione della destinazione, tuttora attuali e tema centrale del presente elaborato. Infine, è stata esplicitata la sfera d'influenza del Destination Management, contenuta a tutto tondo nel General Framework di Ritchie e Crouch, veri e propri luminari in tema.

Si procede ora con un'analisi delle peculiarità offerte dall'area individuata dall'autore dell'elaborato, che si può riassumere sotto la definizione di "Altamarca"¹⁸, ubicata nella metà settentrionale della provincia di Treviso, all'interno di un ideale ovale comprendente i centri abitati di Valdobbiadene, Conegliano, Asolo e Montebelluna, al cui interno si celano i segreti delle colline del Montello, di parte dei Colli Asolani e del Piave, fiume sacro alla patria, così denominato in ricordo dei sanguinosi combattimenti della Grande Guerra.

¹⁸ Denominazione frutto dell'autore dell'elaborato. Conseguentemente, non corrisponde ad eventuali enti o aree individuate a livello amministrativo.

Capitolo 2

La situazione attuale e le peculiarità dell'Altamarca

2.1 LA DESTINAZIONE ALTAMARCA

Il presente elaborato ha l'obiettivo di proporre l'utilizzo di un alternativo modello di gestione dell'offerta turistica all'interno di un'area dove malauguratamente, ad oggi, risultano ingenti incomprensioni a livello organizzativo, soprattutto sul piano gestionale e di pianificazione turistica. Per tanto, risulta necessaria la preventiva individuazione di una precisa area alla quale riferirsi.

Antecedentemente l'inizio della stesura dell'opera, l'autore ha ritenuto opportuno identificare il luogo auto-denominato come "Altamarca", che letteralmente indica la zona settentrionale della Marca, attributo utilizzato dalla popolazione locale per definire la provincia di Treviso. Questa zona coincide con un ideale ovale che si estende per ben 438 km² ¹⁹, com'è facilmente possibile intuire dal grafico raggiungibile tramite il riferimento a piè pagina, ed è formato da un territorio variegato, morfologicamente diverso da zona a zona, con sfumature naturali completamente differenti. Esso, difatti, comprende numerose attrattive complementari tra di loro, nonostante siano tremendamente diverse, quali le Colline del Prosecco di Valdobbiadene e Conegliano, dichiarate Patrimonio dell'umanità da parte di UNESCO, l'agenzia delle Nazioni Unite che si occupa di protezione e valorizzazione dei beni culturali, le due Rocche dei borghi di Asolo e Cornuda, vere testimonianze dello splendore medievale vissuto nell'area, la bellezza della storia della città di Montebelluna, piena di significato e suggestione, Villa Barbaro a Maser, un attestato dell'infinita bravura dell'architetto padovano Andrea Palladio, la tranquillità e l'impronta verde apportate dalle colline del Montello ed il fiume Piave, fiume sacro alla patria e vero punto di riferimento dei *montelliani*²⁰. Si tratta, dunque, di un'area relativamente vasta con un lauto mix di categorie attrattive

¹⁹ L'estensione è stata calcolata automaticamente dal sito web My Maps, in seguito alla creazione in autonomia dell'area corrispondente alla destinazione "Altamarca", esposta nell'elaborato. Disponibile da <https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1udtXTLKwub47DzdN8k76hgXAbvDMsKqb&usp=s-haring>.

²⁰ Così definiti gli abitanti del Montello e delle sue vicinanze. Spesso, si tende erroneamente a definire in tal modo anche gli abitanti della città di Montebelluna, nonostante facciano parte delle vicinanze di esso.

importante, nonostante sia densamente e fittamente compatta attorno al proprio cuore centrale pulsante: il Montello.

Per quanto concerne la figura 11, essa riassume i fattori di attrattiva appena elencati, fornendo una schematizzazione intuitiva ed efficace, allo scopo di semplificarne la lettura e la relativa comprensione. I contenitori delle attrazioni sono stati dipinti con gli stessi colori utilizzati nella mappa esterna collegata all’elaborato, poiché appartenenti a differenti categorie: difatti per Conegliano e Valdobbiadene è stato scelto l’indaco che ricorda il tipico colore dell’uva, nonostante i maggiori vini della zona siano dei bianchi, e giuntamente convergono nel patrimonio dell’umanità Le Colline del Prosecco. Montebelluna e Asolo, invece, sono centri abitati con una forte connotazione storico-culturale; pertanto, il giallo risulta essere il più appropriato. Analogamente, Villa Barbaro di Maser è stata colorata di arancione, al pari di Villa Emo di Fanzolo e le attrattive presenti a Possagno, ubicate appena al di fuori dell’ovale Altamarca, che saranno protagoniste successivamente nel lavoro di ricerca. In aggiunta, come facilmente si può dedurre, per il Montello è stata scelta una colorazione verde poiché ricorda la natura e la tranquillità; per il Piave, invece, l’azzurro, un colore che rimanda direttamente all’acqua. Infine, preme sottolineare che i fattori di attrattiva detengono distanze differenti l’uno dall’altro, salvo i contenitori del medesimo colore, poiché appartengono a categorie differenti.



Figura 11 - I fenomeni di attrattiva della destinazione Altamarca²¹

2.2 L'EVOLUZIONE STORICA DELLA FIGURA DELLA DMO

Prima di analizzare le particolari circostanze negative che affliggono l’area presa in considerazione, è necessario effettuare una parentesi riguardante la DMO, la sua evoluzione

²¹ Figura 11 – I fenomeni di attrattiva della destinazione Altamarca. Indicati con i medesimi colori utilizzati nella mappa My Maps accessibile in precedenza tramite collegamento esterno a piè pagina, la figura rappresenta i sette fenomeni di attrattiva della destinazione Altamarca, tenendo in considerazione che “Valdobbiadene” e “Conegliano” confluiscono in gran parte nell’ottavo, il bene considerato patrimonio dell’umanità “Le colline del Prosecco” da parte di UNESCO. Si tratta di un’elaborazione personale.

storica e la parabola evolutiva registrata nel territorio nazionale. È risaputo, infatti, che l'attività di promozione e gestione turistica nel suolo italiano sia prettamente di competenza regionale che, a sua volta, suddivide il territorio in dipartimenti minori, spesso armonizzati e condotti da una DMO. Come analizzato da Flagestad e Hope, generalmente le destinazioni turistiche europee si basano su un modello di gestione *community*, che prevede una presenza di un ente di riferimento centrale coordinatore di tutti gli stakeholders, i cui *outcome* dipendono dalla sua capacità di generare accordi e collaborazioni fra i vari attori (Flagestad & Hope, 2001). Pertanto, in Italia sta avanzando sempre più la centralità e la rilevanza della figura della DMO, denominata altro modo come OGD, il soggetto di coordinamento dell'intero sistema destinazione. Inoltre, in accordo con le affermazioni dell'UNWTO, la Destination Management Organization si occupa delle strategie della gestione coordinata di tutti gli elementi che costituiscono una destinazione turistica (UNWTO). Tra gli obiettivi principali che si pone una DMO è possibile annoverare:

- La creazione di una promozione integrata e sistematica di una destinazione turistica, attraverso la comunicazione all'esterno di un'immagine univoca, esaltandone le peculiarità di essa;
- Sollecitare la collaborazione tra gli operatori della filiera turistica (associazioni, strutture ricettive e agenzie di viaggio, tour operator di *incoming*, enti pubblici e quanti altri) presenti nell'area di interesse;
- La formazione degli operatori turistici, al fine di prepararli al soddisfacimento delle richieste effettuate da parte della domanda turistica, fin ove possibile;
- Fornire supporto e consulenza alle imprese del sistema destinazione, con l'obiettivo finale di superare la presenza di eventuali, e deleterie, lacune in ambito gestionale.

Risulta curioso, però, analizzare brevemente l'evoluzione storica della figura della DMO, partendo dagli antipodi sino a giungere alle previsioni per il futuro prossimo, poiché da essa è possibile apprendere come sia nata sotto un'ottica completamente differente dalla attuale: come *Convention and Visitor Bureau* (d'ora in poi semplicemente CVB). All'inizio del ventesimo secolo si sviluppa un sentimento di fervore turistico, atto all'estensione del turismo d'affari e congressuale, che corrisponde pressappoco all'attuale *mice business* (acronimo di *Meetings, Incentives, Conferences* ed *Exhibitions*). Questa tipologia di turismo, infatti, era ritenuta l'unica economicamente sostenibile all'epoca; pertanto, i CVB si concentrarono nell'ospitare eventi internazionali importanti, svolgendo il ruolo di *convention chasers*, testualmente cacciatori di eventi (Wang & Pizam, 2011). Successivamente, dalla metà del medesimo secolo, il raggio d'azione dei CVB si espanse, raggiungendo la promozione turistica generale delle destinazioni. Tutto ciò, portò alla creazione di ingenti introiti derivanti dal fenomeno turistico e alla

realizzazione di numerosi impieghi lavorativi, incrementando di fatto l'appoggio alla promozione turistica da parte delle comunità locali.

Negli anni Novanta, i CVB effettuarono un *upgrade* dei propri ranghi, issandosi a *quasi-marketers* (Wang & Pizam, 2011), con l'obiettivo di aumentare la conoscenza della destinazione turistica e, ugualmente, accrescere la consapevolezza nei turisti (soprattutto potenziali) dell'offerta messa a disposizione da parte di essa, cosicché da convincerli a sceglierla come meta per un'eventuale escursione turistica. In tal modo, si rese semplice l'ulteriore passaggio a *tourism brand managers* (Wang & Pizam, 2011), dove i CVB iniziarono a curare l'aspetto di promozione dell'intero sistema destinazione, includendo altresì gli aspetti soft, conosciuti altro modo come intangibili, fra i quali è doveroso mettere in risalto l'immagine, il significato ed il contenuto della destinazione.

Attualmente, i CVB si sono evoluti nelle DMO, che detengono un ruolo attivo nella pianificazione e gestione dell'intero sistema destinazione, inclusi gli aspetti riguardanti il marketing. All'interno di tutto ciò, risulta essere rilevante l'ampio coinvolgimento della comunità locale nella creazione del piano di sviluppo, sottolineando ancora una volta la rilevanza della sostenibilità all'interno del Destination Management, in qualsivoglia sfumatura essa venga presa in considerazione.

Tra le attività della DMO si sottolineano l'identificazione dei *locals* nella politica e pianificazione di sviluppo della destinazione turistica, lo studio dei trend attuali e futuri, al fine di prevedere le tendenze mondiali attraverso un rapido adattamento alle nuove richieste turistiche, ed il coordinamento dell'intero sistema destinazione, in modo tale da provare ad unificare le visioni della totalità degli stakeholders, in quanto procedano uniti verso il medesimo obiettivo. Inoltre, risulta essere sempre più considerevole il monitoraggio dell'attività turistica, attraverso le ICT di ultima generazione, oltre alla soddisfazione dei turisti stessi (Wang & Pizam, 2011). Per incrementare quest'ultima, è necessaria un'opera di educazione dei dipendenti turistici, affinché possano essere pronti a far fronte alle innumerevoli esigenze presentate da parte degli utilizzatori della destinazione turistica.

Infine, le aspettative attuali per i futuri sviluppi della DMO pronosticano il raggiungimento di un ulteriore step: il *community brand manager* (Wang & Pizam, 2011). Secondo tali previsioni, le DMO dovranno essere in grado di promuovere e rappresentare l'identità della comunità, includendola nella promozione e nella protezione del *community brand*, un aspetto sempre più essenziale in ambito competitivo. Conseguentemente, si può affermare che il futuro delle DMO risulti essere florido, con responsabilità crescenti, denotando la centralità futura del Destination Management.

Questo breve *excursus* storico permette di comprendere la costante parabola d'ascesa percorsa dalla figura della DMO, un ente destinato ad essere sempre più vitale in ambito

di gestione della destinazione turistica, la cui figura risulta essere uno dei principali protagonisti dell'elaborato.

2.3 LA SITUAZIONE ATTUALE DELLA DESTINAZIONE ALTAMARCA

Tornando alla disamina della situazione attuale della destinazione turistica Altamarca, è possibile apprendere dai documenti ufficiali²² la propria composizione, attraverso lo scorrimento dei membri facenti parte del Tavolo di Confronto e della Cabina di Regia²³, due enti fondamentali nel processo di genesi ed implementazione delle idee, successivamente destinate a divenire politiche fondamentali dell'intero sistema destinazione. All'interno di essi, si può notare che la totalità dei comuni facenti parte dell'ovale sono stati inglobati all'interno della *OGD Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano*, ente riconosciuto dalla Regione Veneto nel corso dell'anno 2015, (oltre ad includere i comuni situati nel territorio meridionale rispetto all'Altamarca, sino a giungere a Treviso città) giuntamente ad altre OGD situate nel territorio veneto. La suddetta DMO, attraverso la redazione del proprio Destination Management Plan (d'ora in poi semplicemente DMP) datato 10 maggio 2016²⁴, si era prefissata quattro obiettivi sin dalla propria fondazione, nonostante alcuni di questi risultino tutt'oggi piuttosto superficiali e, a tratti, scolastici:

- Raggiungere lo status di destinazione competitiva, integrata, ospitale e di qualità, attraverso il dilagare fra gli operatori ed i residenti della conoscenza e della consapevolezza del valore economico, sociale ed ambientale di una gestione efficace ed efficiente della destinazione, comprese le attività di *planning* (DMP, 2016);
- Raggiungere lo status di destinazione sostenibile, con un'elevata responsabilità sociale, tramite la trasformazione dell'aspetto ambientale/paesaggistico affinché risulti essere accessibile e, appunto, sostenibile (DMP, 2016);
- Raggiungere lo status di destinazione conosciuta, attraverso precise misure di promozione, comunicazione e commercializzazione, oltre all'istituzione di uffici ad hoc, come gli IAT in numerosi punti del territorio (DMP, 2016);
- Raggiungere lo status di destinazione che coopera a livello nazionale ed internazionale, tramite la creazione e l'implementazione di scambi strategici con altre

²² Il Protocollo d'intesa per la costituzione dell'*OGD Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano* e il Regolamento per il funzionamento del suddetto ente, fonte CCIAA Treviso-Belluno. Disponibile dal sito web <https://www.tb.camcom.gov.it/uploads/CCIAA/turismo/file/ProtocolloeRegolamentoOGD.pdf>.

²³ La Cabina di Regia comprende i membri con ruolo fondamentale nell'attuazione delle politiche all'interno di un'organizzazione. Il Tavolo di Confronto, invece, include numerosi soggetti al suo interno, fra i quali gli elementi facenti parte della Cabina. In generale, si tratta di un punto di incontro degli stakeholders dell'intera destinazione, all'interno dei quali si discute dei molteplici punti di vista detenuti.

²⁴ Destination Management Plan redatto da parte della *OGD trevigiana*. Disponibile dal sito web <https://www.regione.veneto.it/documents/10813/3032224/D.M.P.+Trevise+aggiornato/8cc73ae5-34d4-49df-9835-b175f871e093>.

destinazioni, al fine di poter partecipare alla candidatura per i bandi di finanziamento previsti dalle istituzioni europee (DMP, 2016).

Come si evince dagli obiettivi previsti dal DMP del maggio 2016, la *OGD Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano* riconosce di essere in uno stadio iniziale, dove al suo interno è necessario creare delle solide basi, al fine di assicurarsi un consistente futuro. Nonostante ciò, i quattro obiettivi risultano essere troppo scolastici e concisi per realizzare le premesse auspiccate, soprattutto in seguito ad un'acuta analisi effettuata ben sei anni dopo, avendo a disposizione tutta la cronologia degli eventi verificatisi in tale periodo. Mediante l'osservazione citata, è possibile apportare alcune considerazioni personali.

Nel dettaglio, analizzando il primo obiettivo, è possibile sottolineare come, all'interno del DMP, veniva consigliata la diffusione massiva di *best practice* fra gli stakeholders, al fine di facilitare il raggiungimento degli scopi prefissati. Tuttavia, nonostante sia passato diverso tempo, numerosi attori del territorio lamentano la mancata applicazione di tale auspicio, fra i quali Debora Varaschin, assessore all'istruzione e al turismo del comune di Montebelluna, Monica Celi, responsabile del MeVe - Memoriale Veneto della Grande Guerra²⁵, Gerardo Pessetto, assessore alla cultura e al turismo del Comune di Asolo e Luciano Fregonese, attuale sindaco del comune di Valdobbiadene, dotato di delega al turismo all'interno della propria amministrazione²⁶. I tre intervistati appartengono ai maggiori comuni dell'ovale identificato, in termini d'importanza e di grandezza, lasciando intendere un primo insuccesso causato dalla gestione proposta finora dalla OGD trevigiana.

Analogamente, il target di destinazione integra non è stato soddisfatto, data la creazione di numerosi enti che operano parallelamente all'ente coordinatore trevigiano, nonostante siano in costante contatto con esso; fra i quali è possibile citare le tre IPA²⁷ *Terre di Asolo e Monte Grappa*, *Montello-Piave-Sile* e *Terre Alte*. Come suggerisce la denominazione, il comune di Asolo è stato integrato nella prima in qualità di capofila degli enti membri, atto alla promozione dello specifico territorio pedemontano sorto ai piedi del Monte Grappa. Come tale, nell'IPA sono stati presi in considerazione tutti i comuni

²⁵ MeVe, Memoriale Veneto della Grande Guerra. Museo interattivo e multimediale situato in villa Correr-Pisani nel comune di Montebelluna a tema bellico, creato sul modello del Memoriale di Caen in Francia. Al suo interno, sono stati dedicati ben 2.300 mq al ricordo della Grande Guerra vissuta nell'area circostante.

²⁶ Dichiarazioni estrapolate da alcune interviste fisiche condotte direttamente dall'autore dell'elaborato. Si ringrazia, inoltre, la disponibilità degli intervistati, risultata fondamentale al fine di poter trarre le considerazioni presenti nel corrente sotto capitolo.

²⁷ IPA, Intesa Programmatica d'Area. Si tratta di uno strumento di programmazione decentrata e di sviluppo del territorio riconosciuto dalla Regione Veneto, che prevede il coinvolgimento di enti locali e parti economiche e sociali, chiamate a partecipare insieme alla programmazione regionale. Definizione disponibile dal sito web di *IPA Terre di Asolo e Montegrappa* <https://www.ipaasolomontegrappa.it/>.

sorti in codesta area, comprendendo di fatto anche enti vicentini e bellunesi, in corrispondenza dei tre versanti del massiccio del Grappa. Il comune di Montebelluna, invece, anch'esso si ritrova capofila di un'IPA, bensì della seconda. L'elemento in comune, in questo caso, riguarda la presenza di acqua all'interno dei territori, come evidenzia lo slogan "*terre d'acqua*". I due corsi d'acqua, il Piave ed il Sile, contengono al loro interno la zona collinare del Montello, formando di fatto codesto ente. Infine, Valdobbiadene ricopre il ruolo di capofila nell'IPA *Terre Alte*, il cui territorio corrisponde pressappoco alle colline vitivinicole dell'arco Valdobbiadene-Vittorio Veneto, situate a nord della destinazione Altamarca. In aggiunta, come sottolineato a più riprese dall'assessore montebellunese Varaschin, dal pari ruolo Pessetto e dal sindaco valdobbiadenese Fregonese, si trattano di collaborazioni parallele alla OGD trevigiana, dato che anch'essa è concorde nell'individuazione di un ampio limite della propria area di competenza: la vastità del territorio e dei relativi fattori di attrattiva, che risultano essere geograficamente, morfologicamente e turisticamente troppo distanti per un'unica gestione coordinata dall'alto, ovvero dalla medesima OGD. Pertanto, secondo gli attori del territorio, risulta essere necessaria la creazione di tali enti, con l'obiettivo finale di pervenire ad una miglior gestione dell'intero territorio, specie per sfruttarne le peculiarità. Da sottolineare, però, gli ammonimenti effettuati da parte della montelliana Celi. La responsabile del MeVe, infatti, ricorda come al di sopra di tali enti dev'esserci un ferreo controllo-coordinamento della OGD, onde evitare il rischio di smembramento del territorio. Tale pericolo potrebbe risultare deleterio in ottica di una visione sistemica, attraverso un unico SLOT, andando ad intaccare l'armonia ed il legame presente fra i singoli elementi, che acquistano valore nell'*unicum* dell'offerta. In tal modo, l'intera provincia di Treviso vedrebbe svanire parte del proprio appeal, perdendo di fatto attrattività in ottica competitiva.

Menzione particolare merita, invece, la creazione di un'ulteriore tipologia di ente all'interno dell'ovale Altamarca, effettuata da parte dei comuni di Valdobbiadene e Conegliano, giuntamente ai limitrofi territori vitivinicoli dichiarati patrimonio dell'umanità da parte di UNESCO: "*Le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene*". Il portale online di codesto ente indica una panoramica riguardo le attività svolte: "*Il Consiglio Direttivo dell'Associazione per il Patrimonio delle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene ha lo scopo di tutelare il sito, con l'obiettivo comune di progettare un'immagine coordinata di questo paesaggio culturale a marchio UNESCO e realizzare un sistema turistico sostenibile che viva 365 giorni l'anno*"²⁸. Inoltre, analizzando l'organigramma di tale associazione, è possibile scorgere l'assunzione del dottor Giuliano Vantaggi in qualità di *site manager*, una figura simile a quella del *destination manager*,

²⁸ Descrizione delle attività dell'ente. Disponibile dal sito web <https://collineconeglianovaldobbiadene.it/>.

soprattutto in seguito alla disamina delle precedenti esperienze lavorative del signor Vantaggi, rimasto a capo della *DMO Dolomiti* per ben tre esercizi. Conseguentemente, pare si tratti di un'associazione con ruoli maggiori rispetto alle tre IPA nominate in precedenza, che assume determinate distanze dall'ente centrale. Infatti, per la *OGD Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiane* si tratta di un'importante defezione, soprattutto per l'enorme appeal internazionale detenuto da tale area, specialmente in seguito alla citata proclamazione nel 2019 da parte di UNESCO. Logicamente, la maggior parte dei membri della DMO sono rimasti scottati dalla decisione dei territori valdobbiadenesi, creando una situazione tesa all'interno dell'area alto-trevigiana, apportando critiche tanto nei confronti dell'ente coordinatore, quanto all'asse Valdobbiadene-Conegliano, accusata anzitutto di individualismo. Nonostante la disapprovazione generale, il sindaco del comune di Valdobbiadene Luciano Fregonese dichiara necessaria la creazione di tale ente, prevista dall'iter di candidatura ufficiale rivolto ad UNESCO da parte dello Stato italiano, sottolineando come esso non abbia ulteriori poteri rispetto alle precedenti IPA. Tale associazione, infatti, è sorta dalle ceneri dell'ATS, Associazione Temporanea di Scopo, formatasi al fine di coordinare la candidatura del bene "Le Colline del Prosecco". In aggiunta, il sindaco preme ulteriormente sulla capillare formazione di numerosi enti atti alla gestione della promozione turistica locale, ritenendoli fondamentali in ottica turistica, evidenziando, però, come tutto ciò sia stato dovuto a causa dell'ampia vastità dell'area e dal mancato ruolo di coordinatore leader assunto dalla OGD, di cui si stanno iniziando ad apprendere le potenzialità solo recentemente, rendendo vano, di fatto, il primo quinquennio della propria esistenza.

Ulteriore campanello d'allarme per la OGD trevigiana, riguarda la creazione di uno specifico marchio per ciascuna delle associazioni citate in precedenza, segnale di una continua differenziazione e identificazione dei singoli territori. Tutto ciò risulta particolarmente preoccupante in un'ottica collettiva di branding e relativo positioning, come proposto dai principi di Destination Management e dall'utilizzo di un approccio collettivo-sistemico. In tal modo, la destinazione viene percepita dall'esterno come l'unione di un mix di differenti elementi, ognuno dei quali viene contrassegnato con un marchio univoco.

Preme risaltare, inoltre, la totale mancanza di un sito web ufficiale che affianchi la promozione turistica effettuata sul territorio, nonostante le IPA e l'ente a tutela delle Colline del Prosecco abbiano recentemente sviluppato il proprio. In realtà il dominio web della destinazione turistica è già presente, sotto la denominazione *Visit Treviso*²⁹, nonostante manchino gli aggiornamenti necessari sul piano grafico e dell'utilizzabilità, risultando obsoleto sotto numerosi punti di vista. Conformemente, l'intera destinazione

²⁹ *Visit Treviso*, sito web di promozione turistica della *OGD Città d'arte e ville venete trevigiane*. Disponibile dal sito web <https://www.visittreviso.it/>.

risulta ricoprire una posizione arretrata in ambito *digital & smart*, nonostante i buoni propositi espressi all'interno del DMP del 2016, quali la creazione di *big data*, l'utilizzo della realtà aumentata per la promozione turistica e, appunto, la creazione di un sito internet moderno e al passo con gli standard richiesti.

Contrariamente a quanto espresso finora, preme sottolineare i risultati ottenuti dalla OGD in ambito di sostenibilità, accessibilità e promo-informazione dell'intero sistema destinazione. Da evidenziare, infatti, gli sforzi di definizione delle linee guida dell'ecoturismo, attraverso una campagna informativa creata ad hoc e accompagnata da un'efficiente segnaletica contrassegnata da un marchio ben distinto, rivolta principalmente a turisti e residenti. In aggiunta, sono state pubblicate le indicazioni chiave al fine di migliorare l'aspetto paesaggistico della zona, coadiuvati da consistenti esborsi economici per rendere accessibile i fenomeni di attrattiva della destinazione. Quest'ultimo prevede l'accessibilità anche ai servizi complementari alle principali attrattive, oltre alle strutture di accoglienza. Per quanto concerne l'informazione turistica, invece, sono presenti differenti IAT in zona, di cui tre concentrati nell'area compresa tra Valdobbiadene, Vittorio Veneto e Conegliano; uno, invece, è situato nel centro del borgo di Asolo. In generale, da sottolineare come i quattro uffici di informazione e accoglienza siano situati all'interno dell'ovale corrispondente alla destinazione turistica Altamarca. A proposito di uffici turistici, le due intervistate appartenenti alle associazioni montebellunesi concordano nella scelta di smantellare lo IAT presente a Montebelluna sino all'anno 2015, decisione assunta dall'amministrazione comunale precedente. L'assessore Varaschin conferma che il comune montelliano si appoggia agli IAT attualmente esistenti, soprattutto i due situati nelle vicine Asolo e Valdobbiadene, dove è presente del materiale turistico, quali magazine e brochure, che promuovono l'intera area, fra cui la città di Montebelluna. Malgrado le precedenti affermazioni, però, permane una leggera attività di informazione turistica all'interno del comune montebellunese, grazie alla presenza di alcuni *infopoint*, alcuni attualmente in vigore ed altri in fase di progettazione, interamente coordinati da una figura imponente e rilevante come il MeVe.

Ulteriormente, il DMP contiene una breve analisi dei punti cardine dai quali partire, oltre agli *strength points*, elencati di seguito. Sicuramente ambedue potranno ricoprire il ruolo di un punto di partenza solido per codesto elaborato, al fine di poter iniziare dalle certezze offerte ed espresse attualmente all'interno del territorio. Per quanto riguarda i primi, sono tre e risultano essere particolarmente peculiari:

- Cultura sistemica (DMP, 2016);
- Cultura dell'accoglienza (DMP, 2016);
- Crescita autonoma e responsabile dell'imprenditorialità che tiene in considerazione l'appartenenza a un territorio e che si spinge in modo flessibile e sinergico

verso l'elaborazione di prodotti turistici frutto di un approccio condiviso e complesso (DMP, 2016).

Paragonando i tre punti cardine del DMP con gli argomenti affrontati nel primo capitolo, è possibile scoprire un'importante similitudine con quanto affermato dall'esperto Tamma, ovvero l'importanza in entrambi i casi dell'utilizzo di un approccio sistemico, malgrado venga denominato diversamente nelle due situazioni. Similmente a Tamma, la OGD si accorge della moltitudine di vantaggi offerti da tale visione, necessaria ad aumentare la collaborazione e cooperazione tra i vari stakeholders dell'intero sistema destinazione.

I punti di forza, invece, sono molteplici e vengono così elencati all'interno del documento ufficiale:

- Varietà di attrazione (DMP, 2016);
- Ricco patrimonio immateriale (DMP, 2016);
- Capacità innovativa (DMP, 2016);
- Vicinanza a destinazioni turistiche conosciute a livello mondiale (come Venezia, Verona e le Dolomiti bellunesi) (DMP, 2016);
- Posizione strategica tra i principali assi viari del Veneto, con un importante nodo ferroviario (DMP, 2016);
- Importanza della componente economica legata alle produzioni agroalimentari, artigianali, manifatturiere e dei servizi (DMP, 2016);
- Presenza di marchi produttivi e artistici riconosciuti a livello mondiale;
- Offerta turistica differenziata: varietà di attrazioni (con un mix di attrattive culturali e naturalistiche) e fruibilità delle stesse (DMP, 2016);
- Importanza del filone eno-gastronomico (notorietà, a livello nazionale ed internazionale, dei prodotti tipici) (DMP, 2016);
- Tradizione nell'organizzazione di eventi culturali, sportivi, eno-gastronomici;
- Buona e variegata offerta ricettiva (anche in ville e dimore storiche) (DMP, 2016);
- Anima sportiva e dinamica (DMP, 2016).

Nonostante vengano elencati solamente i punti di forza, e non i *weakness points*, le minacce e le opportunità, come ci si sarebbe aspettato all'interno di una comune analisi SWOT, essi sono vari e spaziano su molteplici aspetti. Innanzitutto, come sottolineato nel precedente paragrafo, si riconosce l'ampia varietà dei fenomeni di attrattiva, importantissima in ambito competitivo, benché venga marchiata come un limite da numerosi stakeholders dello stesso sistema destinazione. Inoltre, l'area detiene un ricco patrimonio intangibile, affiancato da una posizione geografica strategica, essendo situata nel cuore della regione Veneto. Come tale, viene catalogata come crocevia fra gli altri maggiori fenomeni di attrattiva della regione, come le Dolomiti bellunesi, Venezia e la

laguna, le località balneari situate sulle coste adriatiche ed il Veneto occidentale, rappresentato dalle terme euganee, Verona e il Lago di Garda.

Analogamente, la rilevanza del filone eno-gastronomico gioca un ruolo primario nell'appeal detenuto dall'area, come sottolineato dall'assessore Varaschin e dal sindaco Fregonese, trainato senz'altro dai molteplici tour offerti dalle cantine valdobbiadenesi e asolane. In essi, difatti, è possibile effettuare una visita guidata dell'azienda vinicola affiancata da una degustazione dei prodotti tipici come il Prosecco Superiore ed il Cartizze, entrambi premiati con la rinomata sigla d'eccellenza DOCG³⁰. Accanto ai vini, vero fiore all'occhiello della zona, vi si collocano i formaggi come il *Morlac* ed il *Bastardo* prodotti esclusivamente nelle malghe del Monte Grappa, e lo "stravecchio" *Monte Cesen* che prende il nome dall'omonimo massiccio montuoso, prodotto in località Pianezze. Il tutto viene accompagnato dai classici insaccati veneti, come l'ossocollo, la sopressa ed il cotechino, noto altresì come *muset*, termine dialettale di uso sempre più comune. Da risaltare, infine, l'importanza della ciliegia di Maser, collocata al pari dell'omonima di Marostica, in provincia di Vicenza ed insignita del titolo IGP³¹, attorno alla quale si organizza un evento cicloamatoriale primaverile con meta finale in Villa Barbaro, ubicata nel medesimo comune, dove avviene la mostra-mercato annuale della ciliegia di Maser, alla quale accorrono appassionati cicloturistici ed eno-gastronomici dell'intera regione.

Ultimo, ma non per importanza, è necessario sottolineare la presenza di conflitti d'interesse fra il settore pubblico ed il privato, una situazione che affligge la maggior parte dei contesti turistici, e non, nel suolo italiano. È noto, infatti, come la promozione turistica sia maggiormente affidata al settore pubblico, soprattutto agli enti regionali e comunali, in quanto promuovono la zona in cui essi sono ubicati. In aggiunta, essi hanno la possibilità di accedere direttamente ai fondi pubblici, siano essi derivanti da bandi o finanziamenti statali o comunitari, come ad esempio i fondi europei. D'altronde, è doveroso indicare che la maggior parte delle disponibilità economiche risiede nei privati, e spesso sono essi a finanziare opere di promozione turistica, in cambio di visibilità o assimilazione al marchio. Come accennato dagli esperti Rispoli e Tamma, difatti, all'interno di un sistema destinazione si può incontrare un ordinario conflitto di interessi, causato principalmente dalla natura differenti degli stakeholders stessi (Rispoli e Tamma, 1995). In tal caso, la disputa si amplia maggiormente, detenendo ambedue i soggetti coinvolti una *vision* ed un target nettamente discordante. Il primo tentativo di

³⁰ DOCG, Denominazione di Origine Controllata e Garantita. Prestigiosa etichetta che comprende i vini prodotti in determinate zone geografiche nel rispetto di uno specifico disciplinare di produzione.

³¹ IGP, Indicazione Geografica Protetta. Indica un marchio d'origine attribuito dall'Unione Europea ai prodotti agricoli e alimentari con una determinata qualità, reputazione o ulteriore caratteristica che dipende dall'origine geografica. Infatti, almeno una delle tre fasi di produzione, trasformazione e/o elaborazione deve avvenire all'interno di una determinata area geografica.

riavvicinamento delle posizioni tenute da tali settori è stato effettuato in data 1/10/2019³², da parte della *OGD Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano*. Come affermato da Mario Pozza, presidente della Cabina di Regia, situato all'interno del documento, si tratta di “*un'operazione che è frutto di un'importante sinergia tra pubblico e privato, a testimonianza del fatto che quando si lavora bene e insieme i risultati arrivano a beneficio del territorio e delle imprese*”. L'accordo siglato tra la Camera di Commercio di Treviso-Belluno, la Fondazione Marca Treviso ed il coordinamento della OGD, mira a riappacificare gli animi bollenti fra i privati ed il settore pubblico attraverso otto progetti differenti, alcuni dei quali risultano attualmente già completati, per un complessivo ragguardevole valore di € 455.380,00. Pozza prosegue affermando che è “*Una progettualità stimolata e raccolta in questi mesi dalla Fondazione Marca Treviso derivata dall'esigenza della destinazione trevigiana di proporsi sui mercati turistici (nazionale ed internazionale) con prodotti e servizi all'altezza. [...] Ma la vera novità è che la OGD comincerà, grazie ai progetti licenziati ieri, a muoversi con il proprio nome con l'obiettivo di promuovere la destinazione di tutta la provincia di Treviso in Fiere, workshop, nelle ospitalità di tour operator e giornalisti. Ma anche con l'adozione della piattaforma www.visittreviso.it quale sito ufficiale della OGD. Con esso, sono state deliberate le azioni di social media marketing tramite le necessarie pagine e profili (WhatsApp, Instagram, YouTube, ecc.) con i quali comunicare direttamente al turista*”. L'affermazione di Pozza rafforza la tesi auspicata in precedenza dalla responsabile del MeVe Celi, che affermava la necessità di promozione dell'intera destinazione attraverso un *unicum*, ampliandone contemporaneamente l'attrattività e la competitività. Inoltre, dovrebbe sbloccarsi, finalmente, la situazione stagnante riguardo la *smart destination* e, come evidenziato dalle precedenti considerazioni, in ambito *digital*. Attraverso la comunicazione social diretta con i turisti, specialmente i potenziali, è possibile applicare i principi di Destination Marketing, al fine di influenzare le loro scelte, portandoli ad optare per la Marca trevigiana. Infine, l'utilizzo di una denominazione unica ed univoca dovrebbe eliminare le perplessità degli utilizzatori, soprattutto se dovessero optare per la creazione di un brand che riunisca l'intero sistema destinazione. In tal modo, la destinazione si auto-promuoverebbe in un *unicum*, permettendo ai singoli elementi di acquisire valore all'interno del *bundle* turistico, concetto largamente auspicato da parte dell'esperto Tamma.

2.4 I FATTORI DI ATTRATTIVA DELLA DESTINAZIONE ALTAMARCA

Si procede ora con una disamina dei principali fenomeni di attrattiva appartenenti all'ovale Altamarca, introdotti nella Figura 11 ed elencati qui di seguito in ordine

³² Delibera di otto progetti di marketing territoriale ratificati dalla *OGD Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano*, al fine di promuovere la destinazione in un *unicum*, fonte CCIIAA Treviso-Belluno. Disponibile dal sito web https://www.tb.camcom.gov.it/uploads/_area%2ostampa/file/2019-10-03-cs.pdf.

meramente alfabetico: Asolo, Conegliano-Valdobbiadene e Le Colline del Prosecco, Maser (Villa Barbaro), Montebelluna, il Montello ed il fiume Piave. Di questi, verrà proposta una descrizione turistica iniziale, affiancata da un'esposizione di alcuni dati turistici quali le presenze turistiche e le strutture ricettive presenti in zona, oltre ad elencare gli sforzi effettuati da parte delle *governance* locali in ambito di *policy* e *planning* turistica, chiaramente ove possibile.

2.4.1 Asolo

Il comune di Asolo è situato nella zona occidentale della destinazione turistica Altamarca, definendo un estremo del proprio ovale. Si tratta di una cittadina sorta in cima ai dolci pendii dei Colli Asolani, dai quali è possibile dominare un'ampia area che si estende dalle pendici del Monte Grappa sino all'interno della Pianura Padana trevigiana. Questa particolare posizione geografica ha determinato indissolubilmente la propria evoluzione storica, a partire dalla conformazione cittadina. Il cuore della tradizione asolana, infatti, è difeso da un'importante cinta muraria eretta in epoca medioevale, a protezione della Rocca, la Torre Civica ed il Castello, vero centro culturale del piccolo borgo. Proprio quest'ultimo, conobbe il suo massimo splendore sotto l'egemonia della Serenissima, diventando una corte nota in tutto il Vecchio Continente come centro d'incontro fra i grandi intellettuali del passato, grazie alla stretta relazione tenuta con la Signoria di Caterina Cornaro, regina di Cipro esiliata ad Asolo dalla fine del Quattrocento. Personaggi illustri come l'esploratrice Freya Stark, il poeta inglese Robert Browning, il compositore Gian Francesco Malipiero ed il primo premio Nobel italiano Giosuè Carducci legarono con Asolo, tanto da renderla protagonista nelle proprie vite lavorative e private. Il Carducci, inoltre, l'ha definita come "la città dai mille orizzonti", slogan recuperato ed utilizzato in ambito promozionale dalle associazioni turistiche asolane. Inoltre, l'attrice teatrale Eleonora Duse, soprannominata per la sua fama "la Divina", si innamorò del borgo trevigiano, accasandovi per diversi anni. A lei, infatti, è stata dedicata la denominazione del teatro cittadino e tutt'oggi è possibile visitarne l'abitazione.

Nonostante un bagaglio storico-culturale di primissimo livello, è doveroso rendere merito alle amministrazioni locali susseguitesisi finora per la splendida opera di manutenzione effettuata, al fine di preservare il patrimonio cittadino. I fenomeni di attrattiva, infatti, sono stati restaurati fedelmente e preservati ottimamente ogni qual volta fosse risultato necessario, oltre ad aver garantito l'accessibilità ad essi a residenti e turisti, uno standard non affatto scontato all'interno di un borgo medioevale.

Tale opera di conservazione del patrimonio tangibile ed intangibile ha garantito alla cittadina l'accredito di alcuni prestigiosi riconoscimenti come la *Bandiera arancione del Touring Club*, *Città Slow* ed è stata inserita tra *I borghi più belli d'Italia* dall'omonima associazione culturale. Per quanto concerne il primo, si tratta di un marchio rinomato

ed è stato attribuito dal Touring Club Italiano in seguito ad uno sviluppo turistico qualitativo e sostenibile, attraverso il rispetto di determinati parametri quali la valorizzazione del patrimonio culturale, la tutela dell'ambiente, la cultura dell'ospitalità, l'accesso e la fruibilità delle risorse e l'alta qualità offerta da parte del settore ricettivo e della ristorazione³³. I parametri appena elencati sottolineano nuovamente la bontà del lavoro svolto dalle varie amministrazioni comunali, specialmente per aver posto in primo piano la vocazione turistica della cittadina. L'ideologia apportata dal movimento *Cittàslow*, invece, sta acquisendo oggi giorno sempre più importanza in ambito culturale. Nato nel 1999, fissò l'obiettivo di allargare i principi eno-gastronomici proposti dallo *Slow food* alle comunità locali e alle relative amministrazioni, attraverso alcuni standard alquanto particolari quali il rispetto del patrimonio culturale tangibile ed intangibile, della salute dei cittadini e della genuinità della cucina locale. Inoltre, i comuni devono essere animati da individui curiosi del tempo ritrovato e caratterizzati dalla spontaneità dei riti religiosi e dalla gioia di un lento e quieto vivere³⁴, come largamente suggerito dalla denominazione assunta dall'associazione. Infine, analogamente a quanto scritto per i precedenti riconoscimenti, l'associazione nazionale *I Borghi più belli d'Italia* ha l'obiettivo di valorizzare i piccoli centri abitati che detengono connotazioni e tratti inconfondibilmente storici o medioevali³⁵, come nel caso della piccola Asolo.

Da sottolineare, in aggiunta, la presenza di numerosi vigneti appartenenti a produttori membri del Consorzio Vini Asolo Montello, un ente fondato al fine di garantire la tutela e la valorizzazione delle denominazioni DOCG dell'Asolo Prosecco e dei Vini del Montello³⁶, in collaborazione con differenti altri comuni, tra i quali spicca Montebelluna. Storico, invece, il binomio tra le due Rocche della zona, da sempre unione vincente nella creazione di eventi sportivi di fama nazionale. La corsa cross-country *DueRocche*³⁷, svolta regolarmente a cadenza annuale, prevede un percorso outdoor ondulato che si snoda per i numerosi sentieri presenti all'interno dei vicini Colli Asolani, apportando notevoli benefici quali il decoro dell'area, il costante mantenimento delle zone boschive e, da risaltare in ottica di destinazione turistica, un buon richiamo turistico.

Terminata la presentazione turistica della cittadina di Asolo, risulta doveroso presentare alcuni dati turistici, in modo tale da completare il quadro generale d'esposizione. Come

³³ Parametri redatti dal Touring Club Italiano al fine di poter assegnare il riconoscimento *Bandiera arancione del Touring Club Italiano*. Disponibile dal sito web <https://www.bandierearancioni.it/>.

³⁴ Parametri redatti da parte del movimento *Cittàslow* al fine di poter assegnare il riconoscimento *Slow City*. Disponibile dal sito web <https://www.cittaslow.it/associazione>.

³⁵ Mission de *l'Associazione de i Borghi più belli d'Italia*, attiva sul territorio nazionale in ambito culturale. Disponibile dal sito web <https://borghipiubelliditalia.it/>.

³⁶ Consorzio Vini Asolo Montello. Disponibile dal sito web <https://www.asolomontello.it/il-consorzio/>

³⁷ Portale web della corsa podistica *DueRocche*. Disponibile dal sito web <https://duerocche.com/>.

sostenuto dai numeri in possesso dell'IPA *Terre di Asolo e Monte Grappa*³⁸, nel 2020 il borgo ha fatto registrare 6.200 arrivi, a fronte di ben 12.700 presenze turistiche, nonostante la prepotente irruzione effettuata dalla pandemia da coronavirus. Per quanto riguarda l'anno solare 2021, invece, la stampa locale concorda nell'affermare il ritorno di Asolo sui dati registrati nel 2019, malgrado un netto cambiamento della geografia turistica. Infatti, nell'epoca pre-pandemia i turisti arrivavano prevalentemente da Stati Uniti, Italia, Gran Bretagna e Canada; l'anno scorso, invece, da Italia, Austria, Germania e Svizzera³⁹. Chiaramente, la perdita dei turisti provenienti oltremarica e oltreoceano è dovuta alla precaria situazione sanitaria mondiale, nonostante codesti flussi turistici siano stati efficacemente sostituiti da un turismo di prossimità, vera ancora di salvezza per il turismo in epoca pandemica e fenomeno rilevato pressappoco in tutto il globo.

Ultimando, le strutture ricettive presenti nel territorio asolano contano 15 unità, malgrado un numero importante di turisti soggiorni nelle strutture adiacenti al comune asolano, in accordo con le informazioni trasmesse dallo IAT di Asolo. Esse sono ripartite in tre alberghi, di cui due catalogati come cinque stelle, dieci bed & breakfast, un affittacamere ed una country house; infine, è stato stabilito che la permanenza media nell'asolano è di due notti.

Il comune asolano, come sottolineato con gioia da parte della giunta comunale guidata dal sindaco Mauro Migliorini, ha accolto favorevolmente la propria vocazione turistica, permettendole di diventare un punto di riferimento per la zona limitrofe, grazie alle numerose iniziative intraprese e, conseguentemente, al relativo sostanzioso aumento dei flussi turistici, malgrado le ridotte dimensioni del proprio territorio.

2.4.2 Conegliano

Contrariamente al borgo di Asolo, Conegliano rappresenta l'estremo opposto dell'ovale corrispondente alla destinazione turistica Altamarca, occupando la posizione più orientale dell'area. Essenzialmente legata ai territori vitivinicoli condivisi con Valdobbiadene, la città d'arte di Conegliano può contare in una vasta area che ospita approssimativamente 35.000 abitanti ed è il centro abitato più grande della provincia, seconda solamente al capoluogo Treviso. Tra i fenomeni di attrattiva offerti dalla città, preme sottolineare il Duomo, risalente alla metà del Trecento che contiene alcune rinomate

³⁸ Report "2020 e turismo: l'anno della pandemia", IPA *Terre di Asolo e Monte Grappa*, pubblicato in data 23 febbraio 2021. Disponibile dal sito web <https://www.ipaasolomontegrappa.it/news/istituzionale/2020-e-turismo-l-anno-della-pandemia.html>.

³⁹ Articoli della stampa locale sui dati turistici asolani di Treviso Today e QDP News, con annessa intervista al sindaco Mauro Migliorini. Disponibile dai siti web <https://www.trevisotoday.it/attualita/asolo-turismo-estate-2021.html> e <https://www.qdpnews.it/comuni/asolo/estate-da-record-ad-asolo-impennata-di-soste-e-presenze-a-giugno-luglio-e-soprattutto-agosto-migliorini-la-citta-e-ormai-un-caso-di-studio/>.

opere del pittore coneglianesse Giovanbattista Cima, il Castello e le sue imponenti mura, al quale si può giungere facilmente dal centro cittadino attraverso un impeccabile sentiero turistico, al fine di godere di una vista mozzafiato a trecentosessanta gradi, partendo dalle vicine Colline del Prosecco patrimonio dell'umanità, sino ad arrivare alla laguna veneziana. All'interno del Castello è stato allestito il Museo cittadino, composto dalla pinacoteca contenente opere ed affreschi appartenenti ad epoche differenti, nonostante molti di essi possano essere attribuiti al Cima, al quale è stata dedicata una piazza del centro città.

Attorno a piazza Cima, cuore pulsante della cultura cittadina, sorgono numerosi palazzi rinascimentali, che donano a Conegliano un tocco mistico creato dal mix di storia e cultura, fondamentale per una città d'arte. Proprio durante il tardo Medioevo, il territorio coneglianesse è stato protagonista di numerose costruzioni religiose, come l'ex Convento di San Francesco ed il Brolo, entrambi eretti dall'ordine dei francescani, senza dimenticare la Chiesetta della Madonna della Neve, risalente al Cinquecento e sorta adiacente le mura carraresi.

Sotto l'aspetto di gestione e pianificazione turistica, la città di Conegliano risulta ricoprire una posizione all'avanguardia rispetto ad altre aree appartenenti alla *OGD Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano*, grazie ad una minuziosa opera di coordinamento degli stakeholders nell'iniziale fase di genesi ed implementazione delle idee da parte dell'amministrazione comunale, come riferito dallo IAT di Conegliano⁴⁰. Attraverso il proprio dominio online⁴¹, la città ha raccolto una serie di iniziative riguardanti le visite ed i percorsi da svolgere nel territorio coneglianesse, come il percorso pedonale culturale in centro storico *Conegliano Urbs Picta* e l'itinerario che si snoda attorno l'Antica Contrada Grande, anch'esso nel casco cittadino. In aggiunta, Conegliano risulta essere un punto di partenza o di arrivo, a seconda dei punti di vista, degli itinerari delle strade del vino, come la Strada del Prosecco e Vini dei Colli Conegliano-Valdobbiadene e la Strada dei Vini del Piave. Percorrendo la prima è possibile ammirare, oltre alle distese infinite dei vigneti collinari di glera tipici della zona, il Molinetto della Croda del comune di Refrontolo, antico opificio risalente al Seicento recentemente restaurato, e l'Abbazia di Follina, complesso cistercense che ruota attorno ad un chiostro duecentesco la cui simbologia racconta la fede e la mentalità dell'epoca.

Analogamente, il centro storico della città di Conegliano è sede ospitante di numerosi eventi culturali, collocati lungo il calendario annuale, a partire dalla Dama Castellana, organizzata nel mese di giugno. Si tratta di una rievocazione storica medievale nella quale i cavalieri si sfidano mettendo in palio damigelle e manieri, animando la cittadina

⁴⁰ Dichiarazione estrapolata da un'intervista fisica effettuata da parte dell'autore dell'elaborato.

⁴¹ *Visit Conegliano*, disponibile da <https://www.visitconegliano.it/>.

coneglianese. Ad agosto, invece, viene organizzata Calici di Stelle, una delle manifestazioni più importanti in termini eno-gastronomici, nella quale è possibile effettuare degustazioni accompagnate dalle specialità culinarie locali. A settembre, malgrado gli sforzi siano concentrati prevalentemente sull'attività di vendemmia, vive l'Autunno Coneglianese, dominato dall'Expo Automobilistico e dalla Festa dell'Uva. Come si può evincere facilmente, il territorio è strettamente legato alla produzione vitivinicola, determinandone il tema della maggior parte degli eventi culturali e, allo stesso tempo, la vita quotidiana della comunità locale.

Analizzando l'indotto economico apportato dal settore turistico, invece, si apprende che nel coneglianese sono presenti 25 strutture ricettive convenzionate, suddivise fra otto hotel, dei quali ben tre sono stati classificati di quattro stelle, nove bed & breakfast, tre agriturismi, due affittacamere e tre strutture adibite a tema religioso, presso le quali è possibile altresì soggiornare, tra le quali si evidenziano il Convento di San Francesco e l'Oasi di Santa Chiara, relazionate alle costruzioni francescane esplicate in precedenza. Per quanto concerne i dati riguardanti le presenze e gli arrivi turistici nella città d'arte di Conegliano, non è affatto semplice scinderli dalla destinazione che comprende anche Valdobbiadene e l'area riconosciuta patrimonio dell'umanità da parte di UNESCO, specialmente dopo la relativa proclamazione del 2019, dalla quale si tende a percepire il territorio come un *unicum*, soprattutto in ambito di elaborazione delle statistiche.

2.4.3 *Valdobbiadene*

Come descritto precedentemente, al semplice nominare del Prosecco DOCG, o qualsiasi altro noto vino proveniente dalla medesima area, è possibile effettuare un collegamento immediato con le città di Conegliano e Valdobbiadene, specialmente a quest'ultima. La quasi totalità del territorio di Valdobbiadene, infatti, risulta essere ricoperta da abitazioni private e aziende vitivinicole, con la relativa area destinata alla produzione enologica. Infatti, in accordo con quanto affermato dal sindaco valdobbiadenese Fregonese, nel territorio del medesimo comune vi si trovano ben 750 cantine, una cifra esorbitante a fronte dei poco più di 10.000 residenti.

Da quanto affermato, si può facilmente dedurre come l'attrattiva principale della zona sia la visita alle aziende vitivinicole, all'interno delle quali si può effettuare un tour guidato della cantina con annessa degustazione finale, al fine di completare il processo di promo-commercializzazione attuato dall'azienda stessa. In tal modo, i turisti detengono l'opportunità di visitare il territorio, vivere un'esperienza turistica unica all'interno di un'area protetta, e realizzare l'acquisto desiderato, generalmente motivazione principale di scelta di tale destinazione turistica. Accanto all'offerta eno-gastronomica, si colloca un turismo culturale pieno di potenzialità parzialmente inesprese, come la visita del centro storico della cittadina di Valdobbiadene, dominata dalla recentemente ripensata Piazza Marconi, attraverso la creazione di un'isola pedonale adiacente al

municipio e al Duomo di Santa Maria Assunta, che detiene una facciata simile agli edifici trionfali greco-romani. A poche centinaia di metri dalla piazza centrale è possibile visitare l'ottocentesca Villa dei Cedri, uno dei tanti orgogli valdobbienese, così denominata per la presenza nel suo giardino di alcuni imponenti alberi, attualmente abbattuti. Si tratta di un edificio *liberty* eretto a scopi industriali, da parte della nobile famiglia dei Bottoia. Al giorno d'oggi, invece, essa ospita numerose rassegne dedicate all'enogastronomia locale, oltre ad essere teatro di alcuni ritrovi a sfondo culturale.

Il retro della medaglia del comune di Valdobbadiene, invece, è rappresentato dalla località Pianezze, situata ad oltre mille metri di altitudine, dalla quale è possibile identificare senza difficoltà uno dei punti di riferimento più iconici di Venezia e di tutto il mondo: il campanile di Piazza San Marco. L'intera zona vitivinicola di Valdobbadiene e Conegliano, difatti, sorge ai piedi del Monte Cesen che, giuntamente al massiccio del Grappa e al fiume Piave, si rivelò fondamentale per le sorti della Grande Guerra. Il territorio del comune di Valdobbadiene si estende sino a raggiungere la sommità del Monte Cesen, nel quale è possibile effettuare camminate ed escursioni in mountain bike di differenti difficoltà, grazie ad un enorme sforzo di mappatura, e il relativo posizionamento della segnaletica sul territorio, effettuato da parte dalle associazioni volontarie valdobbienesi. Le tracce degli itinerari sono state raccolte in numerose insegne collocate lungo i percorsi a partire dalla località Pianezze, punto di partenza ed arrivo degli anelli podistico-ciclistici. Generalmente, i percorsi delle escursioni raggiungono le molteplici malghe disseminate sul falsopiano del Cesen, creando un connubio sportivo-enogastronomico di successo, attirando un notevole numero di visitatori annuali, riscuotendo le maggiori presenze tra gli sportivi amatoriali.

Similmente, anche a valle sono stati creati numerosi itinerari da effettuare sia a piedi che in bicicletta, spesso in relazione alla città d'arte di Conegliano e all'area vitivinicola dichiarata patrimonio dell'umanità. Come accennato in precedenza, le due Strade del Vino richiamano un buon flusso turistico nell'area, bensì non sono le uniche escursioni percorribili; da Valdobbadiene, infatti, è stato disegnato l'Anello del Prosecco Superiore, lungo ben 15 chilometri nonostante sia possibile accorciarlo a varianti brevi da 2, 5 o 8 chilometri. L'itinerario risulta essere ben segnalato e si snoda tra le colline del Cartizze, nonostante alcuni recenti conflitti tra i privati ed i gestori dell'Anello abbiano portato alla rimozione di alcune indicazioni, evidenziando ulteriormente l'eterna diafrisa presente tra il settore pubblico ed i privati. In aggiunta, Valdobbadiene viene spesso attraversata da altri itinerari che verranno presentati nel prossimo sotto capitolo, appartenendo alla zona collinare corrispondente al patrimonio dell'umanità.

Anche in questo caso, analogamente a quanto presentato in precedenza per Conegliano, non è semplice scindere i dati economici in ambito turistico dalla sola cittadina di Valdobbadiene all'intera area protetta dall'UNESCO, in quanto dal 2019 vi si può

registrare una costante unificazione delle statistiche, appartenenti all'*unicum* della destinazione turistica. Malgrado non si riesca ad effettuare questa distinzione, è possibile presentare i dati relativi alle strutture ricettive situate nel comune valdobbienese, che risultano essere 33. La maggior parte di essi sono agriturismi, spesso strettamente collegati all'attività vinicola, che arricchiscono l'esperienza vissuta dai turisti tramite la possibilità esclusiva di consumare i pasti in vigna o di poter osservare gli strumenti presenti in cantina, come le botti o i macchinari atti alla vendemmia. Nel centro della cittadina di Valdobbadiene, invece, sono collocati alcuni alberghi, uno dei quali è stato classificato con quattro stelle.

Infine, preme evidenziare come Conegliano e Valdobbadiene siano entrambe sede di uno IAT, che risultano essere sempre più collaborativi, al fine di operare congiuntamente ed offrire il medesimo servizio agli utilizzatori della destinazione turistica. In tal modo, la promozione turistica risulta essere unificata e a trarne vantaggio è l'intero territorio.

2.4.4 *Le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbadiene*

La consapevolezza della salvaguardia dei beni naturali e culturali dell'umanità è un sentimento che accresce durante il Novecento, quando numerosi eventi bellici, espansioni industriali incontrollate e barbarie umane ai danni del patrimonio mondiale, hanno favorito la nascita di enti preposti alla protezione di essi. Fra questi vi è l'UNESCO e, grazie al suo operato, è possibile constatare la presenza di numerose convenzioni, contenenti le intenzioni principali, le *operational guidelines*, comprendenti tematiche addizionali rispetto alle prime, e diverse liste come la *World Heritage List* (d'ora in avanti semplicemente WHL), *List of World Heritage in Danger* e *List of Intangible Cultural Heritage*. Esse si occupano di contenere al proprio interno beni i cui valori trascendono i confini nazionali; la seconda solamente i beni minacciati da un pericolo imminente o attuale; la terza, invece, si concentra esclusivamente sul patrimonio intangibile, composto tra le tante da tradizioni, lingue e culture. Attraverso tutto ciò, l'UNESCO auspica di estendere universalmente la conoscenza e la cultura a tutta l'umanità, in modo da favorire la stabilità economica dei Paesi ed il benessere di tutti i popoli, mediante la tutela di beni aventi rilevanza globale. Pertanto, le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbadiene è un'area che è stata inserita all'interno della WHL nel 2019 come bene culturale, attraverso il soddisfacimento del quinto criterio. Ogni bene presente all'interno della lista, infatti, deve adempiere a tre pilastri fondamentali: il soddisfacimento di uno o più criteri; il rispetto delle condizioni di integrità e, se necessario, di autenticità; e l'osservanza dei requisiti di gestione e di protezione.

Il criterio quinto prevede che il bene sia "*un esempio eccezionale di un insediamento umano tradizionale, di un uso della terra o del mare che sia rappresentativo di una cultura (o più culture), o dell'interazione umana con l'ambiente specialmente quando è diventato vulnerabile*

sotto l'impatto di un cambiamento irreversibile" (UNESCO). Quindi, la caratteristica di rilevanza globale (denominata *outstanding universal value*) dell'insediamento umano delle Colline del Prosecco è rappresentata dalla stretta interazione fra uomo e ambiente, e come ambedue si sono reciprocamente influenzati nella loro evoluzione storica, ovvero l'adattamento antropico e la relativa trasformazione del terreno in funzione dell'attività vitivinicola, specialmente mediante la costruzione dei terrazzamenti, che permettono la coltivazione dei vigneti anche in particolari situazioni collinari dominati dall'eccessiva pendenza del terreno.

Per quanto concerne il principio di integrità, invece, si tratta della misurazione dell'interesse e intattezza del bene. Il primo consiste nell'analisi degli elementi costitutivi, ossia la presenza degli elementi fondamentali per la fruizione del bene; il secondo, invece, prevede una disamina riguardante lo status complessivo del bene. Nelle Colline del Prosecco, nonostante i molteplici cambiamenti apportati dai conflitti mondiali del Novecento e dalla continua evoluzione delle tecniche di coltivazione, l'integrità dei terrazzamenti e degli elementi architettonici mostrano un buono stato di conservazione. Le minacce attuali risultano essere attualmente gestite in modo appropriato, malgrado lo stato di conservazione di alcuni elementi della zona cuscinetto, denominata *buffer zone*, necessiti di alcuni miglioramenti, oltre alle maggiori frane causate dal cambiamento climatico (UNESCO).

Al contrario, l'autenticità rappresenta un concetto particolarmente arduo da descrivere, poiché è stato teatro di una disputa internazionale causata dai numerosi punti di vista detenuti dagli Stati. Generalmente, si tratta della credibilità e veridicità delle fonti che attribuiscono valore ad un certo bene; conseguentemente non riguarda direttamente le caratteristiche fisiche del bene, bensì è focalizzata principalmente sulle attribuzioni di valore. L'autenticità delle Colline del Prosecco è conservata morbosamente dalla comunità locale attraverso dei documenti certificati in ottimo stato, malgrado il territorio sia costantemente soggetto a modifiche causate dalle motivazioni espresse in precedenza.

I requisiti di gestione e di protezione vengono soddisfatti dal *Management Plan* creato ad hoc durante il processo di *nomination* dell'area. Tale progetto è stato redatto dagli enti incaricati, tra i quali è doveroso citare il Consorzio Conegliano Valdobbiadene, preso in considerazione precedentemente a causa delle polemiche sorte nell'intera destinazione turistica. Il Piano viene regolarmente aggiornato, specialmente in base all'aggiornarsi delle minacce e delle opportunità che il contesto territoriale presenta, e si tratta di un corretto esempio di gestione turistica, dal quale gli stakeholders della destinazione dovrebbero prenderne esempio, al fine di preservare e tutelare i fenomeni di attrazione. Terminata la parentesi riguardante la descrizione del bene inserito all'interno della WHL ed averne delineato i tre pilastri necessari proposti da UNESCO, preme

sottolineare l'importanza del lavoro svolto dalla *governance* locale in ambito turistico, attraverso la creazione di numerosi itinerari da svolgere a piedi o in bicicletta all'interno dell'area, spesso legati al ricordo della Grande Guerra mediante la collocazione lungo il percorso di bastioni bellici o sacrali dedicati al conflitto mondiale; tra i quali è possibile evidenziare Il Sentiero delle Vedette, ricco di visite ad abbazie e torrioni difensivi dislocati nel mezzo dei vigneti, il Bivacco Marsini, collocato nei pressi del caratteristico Molinetto della Croda, La Via dell'Acqua, che permette di raggiungere i laghi di Revine, ed il Bivacco dei Loff, situato accanto al Passo San Boldo, attraversato più volte dal Giro d'Italia e noto per la vicinanza dei suoi stretti tornanti. Ciclisticamente parlando, la Corsa Rosa ha reso famoso anche il Muro di Ca' del Poggio, una ripida erta di soli due chilometri situata all'interno dell'area dichiarata patrimonio dell'umanità, grazie ai frequenti passaggi negli ultimi anni della carovana. In aggiunta, Valdobbiadene e Conegliano sono spesso sede di tappa del Giro, alimentandone i relativi flussi turistici, a causa della visibilità donata dalla manifestazione ciclistica più importante del Belpaese. Trattando i dati economici offerti dal settore turistico, invece, è possibile fornire con precisione la totalità di essi, sottolineando come includono i numeri presentati in precedenza per Conegliano e Valdobbiadene. In accordo con i tre IAT della zona, l'intera area turistica registra annualmente circa quattrocentomila presenze (nonostante molti di questi siano da catalogare come escursionisti provenienti da Venezia o dalle vicine Dolomiti, ovvero turisti che non soggiornano nei dintorni delle Colline del Prosecco), nonostante il sindaco Fregonese affermi che i trend siano in netta evoluzione e le associazioni turistiche legate all'agenzia UNESCO prevedono un aumento sino a un milione e mezzo di presenze turistiche annuali, triplicando pressappoco i dati attuali. Costo innalzamento previsto, però, comporta l'attuazione di alcune misure necessarie alla distribuzione dei flussi turistici, al fine di non compromettere l'esperienza turistica e la relazione residenti-utilizzatori della destinazione, come previsto dall'indice di irritazione di Doxey, analizzato precedentemente all'interno del sotto capitolo 1.7. Tutto ciò verrà esaminato nel terzo capitolo, dove verranno annunciati i cambiamenti auspicati dal presente elaborato al fine di migliorare la fruizione e l'accessibilità dell'area tenuta in considerazione.

Ritornando ai dati turistici, invece, all'interno della zona corrispondente al patrimonio dell'umanità sono collocate ben 114 strutture ricettive, tra le quali si sottolineano dodici hotel, trentacinque agriturismi, ventidue bed & breakfast e nove locande. Infine, come affermato dal sindaco di Valdobbiadene Fregonese, l'attuale ripartizione si identifica con la politica e l'idea promossa dagli organi amministrativi locali, che consiste nel preferire le piccole strutture ricettive alle grandi catene alberghiere, che sposterebbero i sottili attuali equilibri sbaragliando la concorrenza delle piccole attività familiari, immedesimate come il valore aggiunto apportato all'esperienza turistica vissuta dagli

utilizzatori della destinazione. Per tanto, egli si augura di proseguire lungo tale percorso, continuando ad evitare l'arrivo delle grandi catene alberghiere in zona, nonostante risulti sempre più difficile rimandare tale operazione.

2.4.5 Maser (Villa Barbaro)

Spostandosi verso l'estremo occidentale dell'ovale individuato, è possibile incombere nel comune di Maser, caratterizzato da un'esigua estensione territoriale compensata da un'importante offerta turistica, dominata dalla maestosità espressa da Villa Barbaro.

Situata nelle vicinanze dello splendido borgo di Asolo, è stata progettata e costruita dall'architetto padovano Andrea Palladio a metà Cinquecento, in seguito alla commissione ordinata dai fratelli veneziani Barbaro. All'epoca, infatti, l'entroterra veneto era territorio della Serenissima e le nobili famiglie veneziane erano solite costruirvi le residenze estive. Il Palladio collaborò con Paolo Veronese, noto pittore anch'esso veneto, al fine di inserire all'interno della villa un ciclo di affreschi, sempre su espressa richiesta dei fratelli Barbaro, poiché essi erano amanti dell'arte. La villa è dotata di un giardino retrostante, definito "Il giardino segreto", e di un ampio parco all'ingresso, nel quale è incluso un lungo viale che la collega al tempietto, nonostante quest'ultimo risalga all'Ottocento.

Villa Barbaro è inserita all'interno di una cerchia di creazioni del Palladio, situate nelle province di Vicenza e Treviso, e tutelate dall'inserzione in WHL sotto la descrizione "La città di Vicenza e le Ville Palladiane del Veneto". Analogamente a quanto descritto in precedenza, anch'esse rispettano almeno un criterio fondamentale⁴² e detengono un piano di gestione, al fine di preservare e valorizzare il proprio *outstanding universal value*, soprattutto in termini di integrità e autenticità.

Malgrado Villa Barbaro ricopra una porzione rilevante dell'attrattività detenuta dal comune di Maser, è da sottolineare l'importanza del legame della cittadina con il ciclismo, ed il relativo cicloturismo. Nel territorio comunale, infatti, sono ubicate le principali sedi di due aziende leader in ambito ciclistico, oltre alla presenza della mitica Forcella Mostaccin, breve passo collinare che parte proprio dal centro cittadino e protagonista nei frequenti passaggi della manifestazione ciclistica del Giro d'Italia. Infine, altresì importante risulta essere il richiamo della Mostra della Ciliegia di Maser, esplicitata in precedenza e organizzata proprio in Villa Barbaro, alla quale ogni anno accorrono numerosi simpatizzanti cicloamatoriali.

⁴² La città di Vicenza e le Ville Palladiane del Veneto rispettano il criterio primo "rappresentare un capolavoro del genio umano" ed il criterio secondo "esibire un importante scambio di valori umani, in un arco di tempo o all'interno di un'area culturale del mondo, sugli sviluppi dell'architettura o della tecnologia, delle arti monumentali, dell'urbanistica o del design del paesaggio"; conseguentemente, si tratta di un bene culturale (UNESCO).

Per quanto riguarda l'ambito di gestione turistica, il comune di Maser si è reso protagonista di un ingente sforzo di mappatura dei fenomeni di attrazione presenti sul proprio territorio, in seguito alle direttive dell'associazione all'interno della quale fa parte, l'IPA *Terre di Asolo e Monte Grappa*. L'IPA, infatti, ha cercato di riorganizzare la totalità dell'offerta turistico-sportivo e turistico-culturale della propria area all'interno del sito web dedicato, giungendo a buoni risultati.

Nonostante la presenza di Villa Barbaro, però, Maser risulta essere una cittadina che svolge un ottimo ruolo da comprimario all'interno di un itinerario, a causa del maggiore appeal di alcune attrazioni situate nelle vicinanze, come Asolo e le Colline del Prosecco. Pertanto, sono solamente 5 le strutture ricettive presenti, ripartite in quattro rinomati bed & breakfast ed un solo hotel, classificato con due stelle. Da sottolineare, però, come vi sia una netta similitudine fra le presenze e gli arrivi turistici: le prime contano in circa 2600, mentre i secondi risultano essere leggermente superiori, arrivando a toccare quota 2950. Tali dati sottolineano come la maggior parte degli arrivi turistici siano rappresentati dagli escursionisti, in accordo con l'esiguo numero di strutture ricettive presenti nel territorio comunale.

Infine, preme evidenziare come il comune di Maser abbia appreso alla perfezione il proprio ruolo di comprimario all'interno dell'offerta turistica attualmente vigente in Altamarca, nonostante abbia strutturato un'esperienza turistica di qualità ai propri turisti.

2.4.6 *Montebelluna*

Raggiungendo il punto più meridionale dell'ovale, invece, si può incontrare la città di Montebelluna, sorta ai piedi delle colline di Capo di Monte e del Montello. Si tratta del secondo centro abitato più grande dell'Altamarca, sorpassato solamente dalla città di Conegliano. Montebelluna risulta essere una città dalle mille risorse con un glorioso prestigio da rispolverare, dato che l'appeal detenuto in passato è lentamente svanito con il trascorrere del tempo.

“Fin dall'età della pietra e del ferro il più importante centro paleoveneto sorgeva imboccando la valle del Piave” (Bellemo, 1991). La presente citazione sintetizza perfettamente il prestigio detenuto da Montebelluna fin dall'antica storia, reputazione ereditata dalla civiltà Paleoveneta che, in seguito, venne conquistata ed annessa alla Repubblica della Serenissima. All'epoca il centro di Montebelluna, attualmente identificato con la contrada di Mercato Vecchio e Piazza Colonna, era in cima alla collina di Capo di Monte, ed ottenne il privilegio nel 1268 di effettuare il mercato senza l'obbligo di pagare il dazio a Venezia; fu l'unico mercato a godere di tale prestigio, oltre al mercato centrale veneziano organizzato in Piazza San Marco. Pertanto, l'accessibilità al centro montebellunese fu un elemento chiave del proprio sviluppo, attraverso la creazione di quattro vie

d'accesso che corrispondono tutt'oggi alle maggiori arterie dell'entroterra veneto. Piazza Colonna, difatti, era collegata direttamente ai maggiori centri mercantili della Serenissima come Este, Cittadella, Treviso, Venezia e Belluno.

Per ragioni economiche, territoriali e di accessibilità il mercato venne spostato a valle a fine Ottocento, nel territorio pianeggiante di La Pieve, corrispondente all'attuale centro montebellunese. Giuntamente alla conquista di Venezia ad opera del condottiero francese Napoleone Bonaparte, fu l'inizio del declino di Montebelluna, nonostante il prestigio venne in parte riottenuto nel secolo successivo, in seguito alla spontanea formazione di numerose aziende specializzate in ambito calzaturiero, riunite all'interno di un unico grande distretto industriale che ha portato alla ribalta mondiale la cittadina montelliana.

Il connubio tra la storia cittadina e la calzatura sportiva è stato immortalato in un'iniziativa culturale molto gradita a livello provinciale, che richiama annualmente un buon numero di presenze turistiche: il Palio del Vecchio Mercato. Istituita nel 1990, si tratta di una manifestazione dove le undici attuali contrade della città competono in un evento d'altri tempi: cinque valorosi corridori percorrono l'antica principale via d'accesso al vecchio mercato trainando un carro pieno di mercanzia tipica della propria frazione d'appartenenza. Attorno alla competizione in sé, organizzata annualmente il primo weekend di settembre, vengono istituiti altri istanti atti a rievocare i ricordi del passato montebellunese, mediante la sfilata storica e la sfida tra damigelle, al fine di non dimenticare nell'oblio le tradizioni cittadine. Per quanto concerne le altre manifestazioni culturali organizzate in città, invece, vengono generalmente promosse dalla Biblioteca comunale e dal Museo Civico, spesse sorrette dalla collaborazione con esperti e dal contributo economico-promozionale del comune.

Come accennato in precedenza, Montebelluna è la sede del MeVe, il Memoriale Veneto della Grande Guerra, recentemente istituito e sede del ferreo legame che lega il territorio dell'Altamarca con il ricordo del primo conflitto mondiale, di cui l'intero nord-est italiano è stato teatro di combattimenti. L'allestimento della mostra del MeVe è stato organizzato all'interno di Villa Pisani, una costruzione eretta affianco allo Stradone del Bosco e al Montello, che risulta essere il primo fattore di attrattiva del comune montebellunese, in accordo con l'assessore Varaschin e la direttrice del MeVe Celi. Tutto ciò avviene nonostante la collina del Montello sia solamente in parte ubicata all'interno del territorio di Montebelluna.

In ambito di programmazione e gestione turistica, il comune di Montebelluna ha organizzato la mostra perenne in ricordo del prestigio detenuto dall'industria calzaturiera montebellunese in Villa Binetti-Zuccareda, oltre ad alcuni itinerari all'interno del proprio territorio comunale, sia di natura pedonale che cicloturistica amatoriale. I percorsi sono stati creati al fine di valorizzare la diversità dell'area, in modo tale da diversificare

l'offerta turistica cittadina e creare una valida alternativa all'utilizzo di mezzi motorizzati in ambito turistico.

Infine, le strutture ricettive hanno subito un calo drastico dagli anni Novanta ad oggi, specialmente in seguito alla chiusura di due alberghi economicamente fondamentali per la zona. Malgrado la cessazione dell'attività dei due hotel, attualmente Montebelluna può contare in 19 strutture ripartite in sei hotel, di cui uno classificato con quattro stelle, sei agriturismi, situati principalmente lungo le prese del Montello⁴³, quattro bed & breakfast, due affittacamere e una country house, anch'essa ubicata nella collina montelliana. Ultimando, è necessario apportare brevemente alcuni dati riguardanti le presenze turistiche nel suolo montebellunese in riferimento all'anno 2022⁴⁴, che contano in 4500/5000, come affermato dalla responsabile del MeVe Monica Celi. Palesemente si tratta di un dato destinato ad evolvere, poiché è relativo ai primi cinque mesi dell'annata in corso; nonostante tale inciso, l'intervistata riporta anche il numero relativo all'esercizio precedente, pesantemente rimarginato dalla crisi sanitaria, dove la medesima statistica superava leggermente quota 7000.

2.4.7 *Il Montello*

Il vero cuore pulsante dell'Altamarca è il Montello, sia per la centralità della propria posizione geografica sia per il legame instaurato con i territori circostanti. Il territorio della collina montelliana si estende attraverso i comuni di Montebelluna, Crocetta del Montello, Volpago del Montello, Giavera del Montello sino a giungere ad est a Nervesa della Battaglia, mentre il versante settentrionale è bagnato dal corso del fiume Piave.

Storicamente, il Montello è stato largamente sfruttato dalla Serenissima per rifornire il proprio Arsenale e per poter estrarre legna da destinare alla costruzione delle palafitte sulle quali la città lagunare si basa. Inoltre, in seguito alla pesante sconfitta di Caporetto, e al conseguente ripiegamento della linea difensiva sull'ultimo asse disponibile che corrisponde al fiume Piave, il Montello è stato pesantemente bombardato durante la Grande Guerra, essendo situato in una posizione centrale rispetto all'andamento del corso d'acqua.

Attualmente, invece, il proprio territorio è ricoperto da un fitto bosco che mimetizza al suo interno numerosi agriturismi, all'interno dei quali è possibile soggiornare e consumare ottimi pasti tipici della zona, specialmente la selvaggina ed i funghi porcini, oltre alla castagna del Montello in autunno. In tal modo, la collina montelliana è situata

⁴³ Prese del Montello: così vengono denominate le strade che attraversano longitudinalmente il Montello e detengono una numerazione progressiva crescente, dalla I alla XXI.

⁴⁴ In accordo con un servizio televisivo della rete locale Antenna Tre emesso il 18 maggio. Disponibile da <https://antennatre.medianord.it/47459/montebelluna-presenze-raddoppiate-torna-la-voglia-di-cultura-con-le-visite-ai-musei/>.

in prima linea per quanto concerne il turismo eno-gastronomico della zona. Inoltre, accanto all'offerta culinaria, il Montello offre la possibilità agli appassionati del mountain bike e del ciclismo su strada numerosi sentieri: i primi possono contare sulle innumerevoli discese *downhill* di differenti difficoltà che partono dalla strada provinciale 144, l'unica via asfaltata denominata diversamente dalle prese. Esse sono state tracciate e mappate minuziosamente da alcune associazioni volontarie, visto il crescente appeal di questo settore, e i comuni stanno collaborando al fine di creare un unico portale, o applicazione, al fine di poter racchiuderle in un unico spazio. I secondi, invece, possono sfruttare le ventuno prese a loro disposizione, che diventano quarantadue se vengono tenuti in considerazione entrambi i versanti delle vie asfaltate, oltre all'unica strada che attraversa orizzontalmente la collina montelliana: la Dorsale del Montello.

Attraverso la visita della collina montelliana è possibile incomberne in alcuni monumenti iconici del territorio come il Sacario Militare, in ricordo dei caduti durante la Grande Guerra, le Rovine dell'Abbazia di Sant'Eustacchio, monastero benedettino soppresso nell'Ottocento, e il Sacello Francesco Baracca, in ricordo del giovane pilota d'aerei eroe del primo conflitto mondiale, situati nel comune di Nervesa della Battaglia; il Cimitero Britannico eretto a Giavera del Montello, in onore degli alleati d'oltre manica caduti nel territorio alto trevigiani, e l'Osservatorio del Re a Ciano del Montello. In aggiunta, sono presenti numerosi musei e punti di raccolta cimeli che raccontano le storie della comunità locale durante la guerra mondiale. Dalle brevi descrizioni, si può evincere come i fenomeni di attrazione offerti dalla collina montelliana siano prettamente commemorativi in ricordo della Grande Guerra, sinonimo del forte legame vigente fra il conflitto ed il territorio.

Per quanto riguarda le strutture ricettive situate nella zona montelliana sono 13 e comprendono anche alcune strutture citate in precedenza, poiché spesso vige una sovrapposizione della percezione tra i territori comunali e montelliani. L'offerta eno-gastronomica, invece, si basa quasi esclusivamente sugli agriturismi che risultano essere quattordici, molti dei quali offrono la possibilità di soggiornarvi oltre alla consumazione dei pasti. Infine, preme ricordare la presenza di una decina di ristoranti, che offrono una maggior qualità del servizio rispetto agli agriturismi, nonostante i menù coincidano nella maggior parte dei casi.

Ultimando, è possibile evidenziare il dato fornito dalle presenze turistiche registrate nei cinque comuni del Montello, elencati al principio di codesto sotto capitolo. Nel 2019, ultimi dati disponibili non contaminati dalle chiusure apportate dalla pandemia da coronavirus, nella zona montelliana sono stati registrati 56.097 pernottamenti⁴⁵, perfetto esempio del trend in continua crescita visualizzato finora. Nonostante l'ampia positività

⁴⁵ Fonte Sistema Statistico Regionale – Regione Veneto, situato nel comune di Venezia. Disponibile dal sito web https://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismo6.jsp.

dimostrata dall'andamento della parabola, l'ex assessore al turismo del comune di Volpago del Montello Alessia Rigatti, rilanciava affermando che il turismo montelliano avrebbe dovuto continuare ad innovare la propria proposta turistica. Pertanto, sarebbe risultato necessario un *upgrade* della collaborazione fra i cinque comuni, accanto a continui investimenti nel territorio, specialmente da parte dei privati, come nuove aperture di strutture ricettive o l'aggiornamento delle esistenti, in modo tale da continuare a relegare il Montello a principale fenomeno di attrattiva dell'Altamarca.

2.4.8 *Il Piave*

Ultimo fenomeno analizzato, ma non di certo per importanza, è il fiume Piave che, come già ribadito a più riprese, è stato insignito della descrizione “fiume sacro alla patria”, in seguito all'aver ricoperto un ruolo fondamentale nella respinta degli attacchi austro-ungarici durante il primo conflitto mondiale. Assieme al Montello e ai massicci montuosi del Grappa e del Cesen, rappresenta la testimonianza della resistenza applicata dalla comunità locale in ambito di guerra, creando di fatto nel territorio un legame molto forte.

Il Piave è stato ampiamente sfruttato a fini industriali durante tutto il corso del Novecento, specialmente per l'approvvigionamento idrico, che ne ha causato il conseguente abbandono della pulizia del letto, diminuendone sempre più la propria portata d'acqua. Per quanto riguarda l'ambito turistico, invece, non risulta vengano sfruttate a pieno le proprie potenzialità, soprattutto per la mancanza di piste ciclabili lungo gli argini ed eventuali presenze di parchi naturali, fenomeno presente solamente in alcuni luoghi. Ne rappresentano un esempio il parco naturalistico del Piave situato nei pressi di Valdobbiadene e Bigolino e gli itinerari podistici presenti vicino all'Isola dei Morti, collocati a sud-ovest della zona protetta ricoperta dalle Colline del Prosecco. Un'ottima soluzione da proporre nella zona dell'Altamarca sarebbe il proseguimento della pista ciclabile del Piave costruita nel veneziano lungo gli argini del fiume, in modo tale da poterne sfruttare le potenzialità offerte, soprattutto in tema ciclistico-sportivo e ornitologico, come il *birdwatching*. Tale proposta, però, verrà approfondita all'interno del terzo capitolo, nel quale verranno suggerite alcune modifiche e cambiamenti al fine di incrementare l'appeal turistico e l'efficacia della gestione e della programmazione dell'intera destinazione, auspicando la creazione di un'unica economia del sistema turistico.

2.5 I FATTORI DI ATTRATTIVA LIMITROFI ALL'ALTAMARCA

Terminata l'analisi dei principali fattori di attrattiva situati all'interno dell'ovale individuato dall'autore dell'elaborato, si procede ora con una breve descrizione di coloro che sono ubicati nella zona limitrofe al confine dell'Altamarca, e che potrebbero rappresentare un'alternativa potenziale di sviluppo futuro, al fine di sollecitare ed

implementare nuovamente il ciclo di vita della destinazione, identificato nel modello di Butler, che verrà esplicito all'interno del capitolo 2.6. Anche in tal caso, i fenomeni di attrattiva vengono proposti in ordine meramente alfabetico e sono Fanzolo (Villa Emo), il Monte Grappa e Possagno, cittadina che contiene alcune opere e i ricordi dello scultore Antonio Canova.

2.5.1 *Fanzolo (Villa Emo)*

Analogamente a quanto affermato in precedenza per Villa Barbaro di Maser, Villa Emo è stata inclusa nelle ville palladiane classificate come bene culturale dichiarato patrimonio dell'umanità da parte di UNESCO nell'anno 1996, giuntamente alla città di Vicenza.

Situata all'interno del territorio di Fanzolo di Vedelago, nella zona meridionale rispetto alla città di Montebelluna, è stata interamente progettata e costruita dall'architetto Andrea Palladio su commissione della nobile famiglia veneziana Emo. Malgrado le facciate esterne della villa siano snelle ed essenziali, ovvero prive di particolari decorazioni, gli interni sono riccamente decorati con numerosi affreschi del pittore veronese Giovanni Battista Zelotti.

Attualmente, invece, risulta essere in ottimo stato di conservazione, nonostante l'edificio risalgia alla seconda metà del Cinquecento, in seguito ad una minuziosa opera di restauro, mantenimento e valorizzazione dei caratteri principali della costruzione, effettuata da parte della *governance* locale. Al giorno d'oggi è possibile visitare l'edificio principale, composto dalle stanze principali, dalle cantine, dai granari e dalla casa padronale, ed il parco circostante, spesso teatro di mostre ed eventi culturali protagonisti di un buon richiamo turistico.

2.5.2 *Il Monte Grappa*

Il Monte Grappa, invece, è un massiccio montuoso situato nella zona nord-occidentale dell'ovale Altamarca, la cui cima più elevata raggiunge i 1775 metri sul livello del mare. In precedenza, è stata sottolineata la rilevanza del massiccio del Grappa nel decidere le sorti della Grande Guerra, giuntamente al fiume Piave ed al Montello, ultimo baluardo difensivo del Regno d'Italia al cospetto dell'avanzata austro-ungarica. Pertanto, in cima vi si trova il Sacratio Militare, inaugurato nel 1935 al fine di rendere onore ai 12.615 caduti nei versanti del Grappa, di cui oltre diecimila risultano essere tuttora ignoti. L'ossario è composto da cinque gironi concentrici posizionati l'uno sopra l'altro in modo tale da formare una piramide, la cui cima è occupata dal sacello della Madonnina del Grappa. In aggiunta, lungo tutta la superficie del massiccio montuoso è possibile incombere in numerosi monumenti minori, quali statue o targhe commemorative, in ricordo dei giovani militi passati a miglior vita.

Passando all'ambito eno-gastronomico, invece, nel Monte Grappa vi si possono trovare ben venti malghe, sparse sui tre versanti del massiccio, all'interno delle quali è possibile consumare pasti caldi ed acquistare prodotti tipici, come i formaggi elencati in precedenza all'interno del capitolo 2.3. Inoltre, in alcune di esse viene offerta la possibilità di soggiornare, spesso affiancata all'organizzazione di attività o rievocazioni storico-culturali alla scoperta dei luoghi simbolo della Grande Guerra.

Infine, da sottolineare il perseguimento di un obiettivo promosso dall'IPA *Terre di Asolo e Monte Grappa* avvenuto nel settembre 2021, ovvero il riconoscimento da parte di UNESCO all'area del Monte Grappa della qualifica internazionale di Riserva della Biosfera, per la protezione e la conservazione dell'ambiente (Programma UNESCO MAB – *Man and Biosphere*). Tale titolo riconosce un ecosistema terrestre, in questo caso montano, in cui, attraverso un'appropriata gestione del territorio, si associa la conservazione dell'ecosistema e la sua biodiversità con l'utilizzo sostenibile delle risorse naturali a beneficio della comunità locale⁴⁶. Codesto obiettivo era stato inserito anche all'interno degli otto target preposti dalla *OGD Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano* in data 1/10/2019, all'interno dell'incontro atto al riavvicinamento fra settore pubblico e privato, come esplicitato precedentemente.

2.5.3 Possagno

Il piccolo comune di Possagno sorge sulle pendici del massiccio del Monte Grappa, nel versante trevigiano, ed è situato a nord di Asolo e dei colli Asolani. Malgrado disponga di un'esigua superficie territoriale, il borgo di Possagno ha dato i natali allo scultore Antonio Canova, autore di opere note in tutto il globo quali *Amore e Psiche*, *Le Tre Grazie* e molte altre.

Conseguentemente, il turismo di Possagno verte quasi esclusivamente sulle opere del Canova, alcune contenute all'interno del Tempio Canoviano, oltre ad accogliere la chiesa paesana, ed altre all'interno della Gipsoteca, composta dal museo, dalla casa natale e dall'archivio del Canova, mediante una mostra allestita per rappresentare le migliori sculture, i rilievi, i pozzetti ed i dipinti. Preme sottolineare, inoltre, come i gessi contenuti nel museo di Possagno siano gli originali, da cui sono stati copiati i marmi che sono attualmente esposti nei migliori musei internazionali mondiali, come il caso delle *Tre Grazie*: il gesso originale si trova a Possagno, mentre le due fedeli copie di marmo più rinomate sono esposte all'Ermitage di San Pietroburgo, in Russia, e al Victoria and Albert Museum di Londra, situato in Gran Bretagna.

Lo stato di conservazione di tali opere risulta essere eccezionale in seguito ad una gelosa opera di mantenimento delle loro caratteristiche fondamentali, iniziata poco dopo la morte del Canova da parte del fratello e proseguita sino ai giorni odierni. Nonostante

⁴⁶ Descrizione estrapolata da UNESCO – MAB. Disponibile dal sito web <https://en.unesco.org/mab>.

ciò, in autunno ricorre il duecentesimo anniversario della morte dello scultore Antonio Canova, avvenuta il 13 ottobre 1822 a Venezia. Pertanto, è previsto un ulteriore processo di valorizzazione delle opere e dei luoghi del “polo canoviano”, composto dalle città di Possagno e Bassano del Grappa, al fine di donare ancor più visibilità allo splendore del Canova, incrementandone l’appeal turistico di tale territorio e, conseguentemente, dell’intera destinazione turistica circostante.

2.6 IL CICLO DI VITA DELLA DESTINAZIONE

Il fenomeno turistico ed il suo impatto sulle più popolari destinazioni urbane sono oggetto di studio da decenni da parte di studiosi quali economisti, geografi, urbanisti e scienziati del comportamento. Esperti del calibro di Butler (1980, 2006), Van der Borg (1996) e Russo (2002) hanno illustrato a più riprese le esternalità positive apportate dal fenomeno sociale, senza tralasciare i potenziali impatti negativi, soprattutto sulle aree urbane in concomitanza con l’avvicinamento o il superamento della *carrying capacity*, esplicitata antecedentemente nel sotto capitolo 1.7. Tale soglia, se superata, può far crollare la qualità dell’esperienza turistica, irritando la comunità locale come affermato dall’indice di Doxey, contribuendo fortemente alla drastica diminuzione dell’appeal della destinazione turistica e, conseguentemente, il successo e la popolarità di essa, rappresentati principalmente dal numero degli arrivi e delle presenze turistiche. Questo fenomeno, se presente a lungo termine, può portare una città al soffocamento, un processo che sta pesantemente affrontando la città lagunare di Venezia nel corso dell’ultimo decennio, a causa dell’eccessivo sovraffollamento registrato all’interno delle proprie calli. L’esponenziale crescita della popolarità di una destinazione, infatti, in mancanza di una valida gestione e programmazione dell’offerta turistica, può apportare altresì numerosi fattori negativi quali un calo della popolazione residente, con una conseguente parabola discendente del numero di attività e servizi in funzione dei residenti (vedasi la riqualificazione di numerosi palazzi ed edifici veneziani riadattati in funzione turistica, come il noto caso del Fondaco dei Tedeschi⁴⁷), spesso soppiantati da hotel, ristoranti e centri commerciali rivolti prettamente ai turisti, oltre ad un aumento generale dei prezzi, specialmente nel settore immobiliare, e, appunto, la congestione delle principali vie di comunicazione. Inoltre, preme sottolineare il rischio di giungere ad una *touristification* dei centri storici delle destinazioni turistiche, sempre più caratterizzati dalla presenza di edifici ricettivi in sostituzione dei servizi dedicati principalmente ai *locals*, con la conseguente creazione di veri e propri edifici fantasma popolati solamente nelle ore notturne (Russo, 2002). Chiaramente, questo fenomeno è strettamente

⁴⁷ Il Fondaco dei Tedeschi, ubicato a Venezia ed affacciato sul Canal Grande a ridosso del celebre Ponte di Rialto, ha svolto la funzione pubblica di servizio postale per decenni, prima di essere stato recentemente dismesso in favore di una riqualificazione in ambito turistico, negando l’opportunità alla comunità locale di disporre di un importante snodo postale nel cuore veneziano.

collegato all'escursionismo, ovvero la pratica di un turismo "mordi e fuggi" contraddistinto dal non avere vincoli di pernottamento e consumo pasti all'interno del centro storico della destinazione turistica, come registrato nella città di Venezia (Van der Borg, 1996), dove nella maggior parte dei casi i turisti alloggiano nell'entroterra veneziano, soprattutto in seguito al dilagare della piattaforma Airbnb (Van der Borg, Camatti, Bertocchi & Albarea, 2017).

Pertanto, il ciclo di vita della destinazione turistica si basa principalmente su alcuni fattori che possono pesantemente influenzarla e indirizzarla verso le fasi rappresentate da Butler (1980) nel proprio modello: esplorazione, coinvolgimento, sviluppo, consolidamento e stagnazione, oltre ad uno stadio finale di post-stagnazione nel quale è possibile notare una diversificazione dei grafici, attraverso le decisioni attuate da parte della *governance* della destinazione turistica, che la indirizzano verso un definitivo declino o un rilancio. Il modello di Butler è stato ripreso successivamente da Buhalis (2000) e da Franch (2010), ampliando la sfera di influenza della destinazione turistica al coinvolgimento della comunità locale.

La prima fase nella quale si incombe è l'esplorazione, dove la destinazione turistica è oggetto di visita da parte di un numero esiguo di turisti; conseguentemente, si tratta di uno stadio iniziale di scoperta della destinazione stessa, nel quale si registra un'altrettanta esigua presenza di strutture ricettive adibite all'ambito turistico. Generalmente, le uniche presenti risultano essere di piccole dimensioni. Parallelamente, è possibile sottolineare come l'integrità della location sia intatta, al pari dell'originalità ed autenticità della destinazione stessa (Buhalis, 2000); analogamente, invece, è possibile affermare che i turisti vengono visualizzati dalla destinazione come ospiti, nonostante tale punto di vista sia destinato a variare in tempi brevi, specialmente al maturare del ciclo di vita della destinazione (Butler, 1980).

La popolarità ed il successo della location turistica è legata da una relazione direttamente proporzionale al numero delle presenze turistiche: infatti, all'aumentare delle seconde, incrementano le prime due variabili. In tal modo, si giunge rapidamente alla seconda fase: il coinvolgimento, dove le prime attività imprenditoriali locali permettono di creare una primordiale offerta turistica attraverso l'ampliamento dei servizi diretti agli utilizzatori della destinazione turistica (Bertocchi, Van der Zee & Janusz, 2016). Di conseguenza, il turismo comincia a risultare redditizio per la comunità locale che, resasi conto dei *benefit* apportati dal fenomeno turistico, decide spesso di iniziare un'attività di promozione turistica. Similmente, i primi impatti negativi del fenomeno turistico iniziano ad essere registrati all'interno della destinazione, seppur di lieve entità (Butler, 1980, 2016).

All'interno dello stadio denominato sviluppo, il territorio continua la propria evoluzione ampliando l'offerta turistica destinata agli utilizzatori della destinazione turistica,

attraverso un'attività sempre più fondamentale di promozione. Spesso, in questa fase, si registra il superamento della percentuale dei turisti rispetto ai residenti, soprattutto nei periodi di alta affluenza turistica. Strettamente collegato a tale percentuale risulta essere il fenomeno delle frizioni tra la comunità locale ed i turisti, mediante episodi di antagonismo che, se mal gestiti, possono sfociare in numerose *esclation* che nuocciono all'intero sistema destinazione, diminuendo la qualità dell'esperienza turistica. Infine, preme sottolineare come la destinazione varia la propria visione rispetto ad i clienti, entrando nell'ottica di un rapporto *supplier-client*, e non più come *guest*, ospite (Butler, 1980).

Raggiunta una determinata maturità da parte della destinazione turistica, si presenta così la fase del consolidamento, nella quale il fenomeno turistico rappresenta una parte fondamentale del sistema economico locale. Analogamente, però, si può registrare un preoccupante incremento delle criticità apportate da esso, specialmente in caso di mancata gestione e organizzazione dell'offerta turistica, quali un importante aumento dei livelli di inquinamento, un generale deterioramento della destinazione turistica, un incremento delle frizioni fra gli stakeholders della location, spesso in relazione alla modalità e alla direzione degli investimenti. In aggiunta, la crescita del turismo e l'avanzare nel ciclo di vita di una destinazione possono portare lentamente alla riduzione della qualità percepita per quanto riguarda le modalità di fruizione del territorio, riducendo le attività turistiche sia nell'accezione fisica (centro città, nelle vicinanze delle maggiori attrazioni) sia per l'impatto socio-economico (solo ristoranti a menù turistico o per turisti nei maggiori centri di visita) (Bertocchi, Van der Zee & Janusz, 2016). Infine, ultimo, ma non per importanza, aumenta la difficoltà di *tourism flows management*, ovvero la capacità di gestione dei flussi turistici, andando ad intaccare ulteriormente il livello di utilizzo del *bundle* turistico, soprattutto in riferimento all'indice di irritazione della comunità locale proposto da Doxey.

Giunta alla capacità massima di sfruttamento dell'area, la destinazione subentra in una fase di stagnazione, denominata altro modo come maturità. Si tratta di uno stadio tanto auspicabile quanto delicato, poiché la location raggiunge il picco di popolarità e, una volta superato, questa variabile osserva la propria parabola assumere un andamento decrescente, portando di fatto la destinazione ad iniziare il proprio declino, oltre ad essere considerata superata o "fuori moda" (Butler, 1980). In tale fase, il fenomeno turistico viene considerato di massa, ovvero una location *mainstream* che attira un regolare flusso turistico che si avvicina, o supera, costantemente la *carrying capacity*, con le annesse problematiche che comporta, in primis la delicata questione dell'eccesso di carico per la destinazione. Infine, dato l'arco temporale trascorso, si necessita di un rinnovamento dei fattori di supporto, principalmente strutture (edifici della destinazione turistica quali strutture ricettive e adibite ad ambito turistico) ed infrastrutture (strade asfaltate, ferrovie, aeroporti) (Butler, 2016).

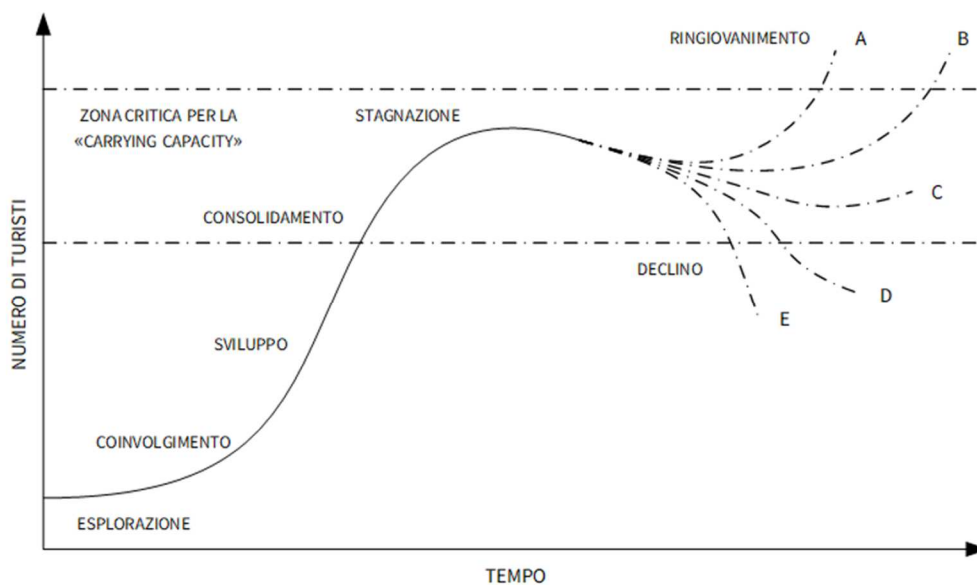


Figura 12 - Modello di Butler (1980, 2016)⁴⁸

Infine, superato il picco di popolarità in termini di appeal, arrivi e presenze turistiche, si perviene alla fase di post-stagnazione, nodo vitale per il futuro della destinazione che dipende dalle scelte effettuate da parte della propria *governance*. Infatti, in tale stadio è possibile notare l'andamento fortemente decrescente della parabola di vita della location, dal quale sono immaginabili due decisioni: procedere verso un inesorabile declino e, di conseguenza, un poco auspicabile abbandono dell'area, o tentare una nuova risalita attraverso un riposizionamento dell'intero sistema destinazione mediante azioni di *change management*. Da sottolineare, inoltre, come si trattino di soluzioni nel *continuum*, ovvero una rappresentazione schematica che non esclude la possibilità di formazione di altre situazioni reali, come effettivamente rappresentato nella Figura 12 attraverso le possibilità tratteggiate e denominate con le lettere dalla A alla E.

L'analisi effettuata dal sottoscritto riguardo il modello di Butler, appena proposta, lascia intendere la rilevanza della presenza di una politica di gestione e programmazione della destinazione stessa, al fine di evitare di incorrere in sgradevoli situazioni generate dalle esternalità negative prodotte dal fenomeno turistico.

Il turismo, infatti, può generare numerosi impatti economici, territoriali, culturali ed ambientali, siano essi positivi o negativi. Tralasciando la loro natura, è fondamentale la creazione di un circolo virtuoso che vada ad incidere tanto sull'aumento della qualità dell'esperienza vissuta dai turisti, quanto sulla destinazione turistica in sé, in termini di strutture, infrastrutture, comunità locale e stakeholders. Analizzando il caso della città di Venezia, infatti, si è creato un circolo vizioso (Russo, 2006), a differenza dell'auspicato virtuoso, destinando la città verso problematiche sempre maggiori. Malgrado la

⁴⁸ Figura 12 – Modello di Butler (1980, 2016). Rielaborazione personale fedele al modello originale di Butler presente in “*The concept of a Tourist Area Cycle of Evolution*”, Prentice Hall Hemel (1980).

dettagliata e preventiva esposizione da parte dell'esperto Van der Borg (1996) delle criticità verso le quali la città lagunare sarebbe andata incontro, Venezia non ha saputo reagire tempestivamente, osservando una graduale ed inesorabile diminuzione della qualità della propria offerta turistica. Tale *best practice* rafforza la teoria enunciata in precedenza, ovvero la necessità della presenza di un'attività fondamentale di *policy* e *planning* sin dagli antipodi all'interno della gestione dell'intera destinazione turistica.

Ultimando, è possibile effettuare un'ipotesi sul posizionamento dell'auto-individuata destinazione Altamarca all'interno del ciclo di vita della destinazione, basandosi sul modello di Butler. Come spiegato precedentemente, il territorio è piuttosto variegato, formato da fenomeni di attrattiva differenti tra loro che rendono complicato un posizionamento univoco nel mercato; pertanto, si necessita la creazione di un'offerta turistica che si adatti ai differenti target di mercato, corrispondenti a turisti di tutte le età aventi diversi interessi. In aggiunta, determinate attrattive come Asolo ed il territorio collinare di Valdobbiadene e Conegliano (comprese Le Colline del Prosecco patrimonio dell'umanità) godono di visibilità internazionale, risultando essere nella seconda fase del ciclo di vita: il coinvolgimento; specialmente l'*involvement* della comunità locale, al fine di poter implementare la propria offerta turistica, soprattutto in seguito all'analisi della previsione positiva dei trend che prevedono un importante e repentino incremento degli arrivi e delle presenze turistiche nell'area. Parallelamente, gli altri fenomeni di attrattiva risultano essere ancora nello stadio iniziale di esplorazione, tramite una vera e propria (ri)scoperta del territorio. Da sottolineare, inoltre, la presenza di un coordinamento della gestione dell'offerta turistica unico, attraverso la volontà degli stakeholders di riunirsi all'interno di un unico ente che corrisponde all'attuale DMO, evento che dovrebbe giovare all'intero sistema destinazione.

Quindi, è possibile collocare tale destinazione in un punto intermedio situato tra la fase di esplorazione e quella di coinvolgimento, come rappresentato nella Figura 13, in accordo con le dichiarazioni rilasciate dalla stessa *OGD Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano*, rendendo efficace una tempestiva attività di gestione e programmazione dell'intera destinazione turistica, al fine di evitare determinati errori commessi da altre location limitrofi all'Altamarca, la città lagunare di Venezia in primis (Russo, 2002).

Termina così il secondo capitolo, incentrato principalmente sulla dettagliata descrizione della situazione attuale vigente all'interno della destinazione turistica Altamarca, tramite l'apporto di una visione oggettiva coadiuvata dai punti di vista di alcuni stakeholders. In aggiunta, è stata presentata un'esposizione piuttosto ampia riguardante i fattori di attrattiva interni all'ovale Altamarca, completando la spiegazione del quadro generale suggerito.

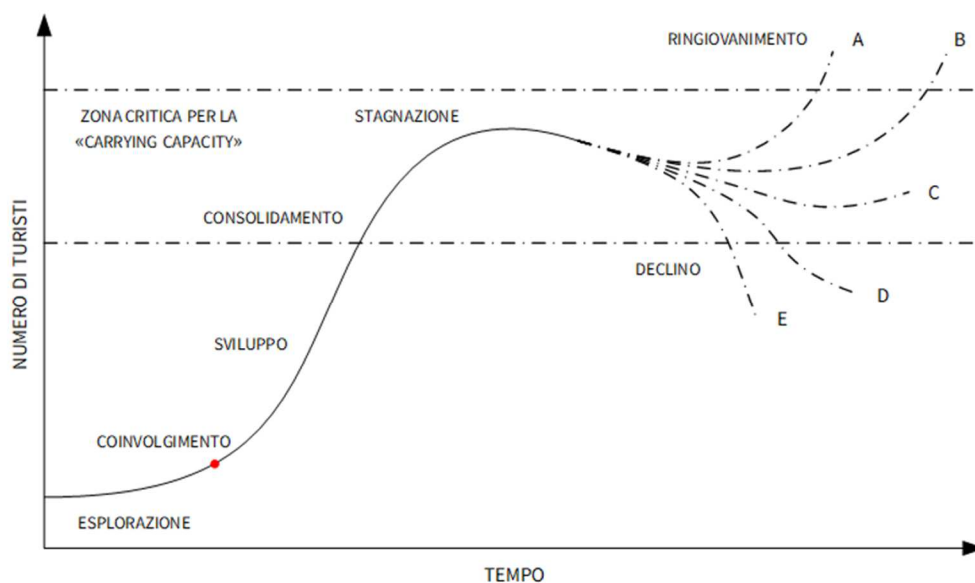


Figura 13 - Posizionamento dell'Altamarca all'interno del ciclo di vita della destinazione

Infine, nel prossimo capitolo, il terzo ed ultimo, verrà proposta l'analisi SWOT della destinazione, solida base dalla quale presentare l'innovativa ipotesi di gestione e programmazione dell'Altamarca, obiettivo di tale elaborato. Conseguentemente, vi si potranno trovare i benefici apportati da tale cambiamento, una timeline futura degli obiettivi da perseguire, con annessa previsione del ciclo di vita di tale destinazione, e un primo ideale progetto, corrispondente alla creazione dell'Anello Cicloturistico dell'Altamarca.

Capitolo 3

La descrizione dell'innovativa proposta di gestione e programmazione della destinazione turistica Altamarca

3.1 ATTUALI OBIETTIVI FUTURI DELL'ALTAMARCA

L'operato della OGD *Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano* ha recentemente iniziato ad apprendere le proprie potenzialità, in accordo con quanto affermato da alcuni stakeholders di tale destinazione, interventi citati in precedenza, rendendo pressoché vano il primo quinquennio della propria esistenza, generando un clima di insoddisfazione tra gli attori coinvolti. In data 1/10/2019⁴⁹, come accennato precedentemente, la Cabina di Regia ha varato otto iniziali progetti di promozione, integrazione tra i fenomeni di attrattiva e marketing territoriale, al fine di promuovere la destinazione in un *unicum*, come riportato con lauto entusiasmo dal presidente della CdR Mario Pozza all'interno del portale online della CCIAA Treviso-Belluno.

Gli otto progetti, positivamente valutati dal *board* della OGD trevigiana, risultano essere:

- La candidatura del Monte Grappa a Riserva della Biosfera UNESCO, target perseguito nel mese di settembre 2021, come esplicito in precedenza all'interno del sotto capitolo dedicato;
- La creazione dello Super IAT nel comune di Treviso, inizialmente previsto all'interno dell'aeroporto Canova, atto ad unificare la gestione e la promozione turistica a livello provinciale;
- Un'attività di *audit* e *coaching* territoriale, richiesto dall'IPA *Opitergino-Mottense*, con capofila il comune di Oderzo, ubicato però al di fuori dell'ovale Altamarca;
- La costituzione della promo-commercializzazione turistica a livello di OGD, pratica già effettuata da parte di alcune aziende locali;
- La realizzazione della guida turistica "Ciao Treviso", la cui commercializzazione negli IAT trevigiani è stata completata nei mesi estivi del 2020;

⁴⁹ Disponibile dal sito https://www.tb.camcom.gov.it/uploads/_area%20stampa/file/2019-10-03-cs.pdf.

- L'istituzione della mostra "Sulle orme di Lorenzo da Ponte", patrocinata dall'ente Prosecco Hills e organizzata nell'estate del 2021 nel comune di Vittorio Veneto, ai limiti dell'ovale Altamarca;
- L'adeguamento dell'*official web site* della OGD trevigiana *Visit Treviso* e la relativa comunicazione social, promossa principalmente dalla Fondazione Marca Treviso;
- La fondazione di Montello, luogo della memoria, capitanata dall'IPA *Montello-Piave-Sile* e dal comune di Montebelluna, particolare ente commemorativo in riferimento agli eventi bellici.

Dalla lettura di tali obiettivi, si può evincere la semplicità e la superficialità di alcuni di essi, specialmente in relazione al tema di Destination Management, completamente estraneo alla maggior parte dei target annunciati. Infatti, solamente la creazione dello Super IAT nello scalo aeroportuale trevigiano, intitolato allo scultore Antonio Canova, la richiesta di un'attività di *audit* e *coaching* territoriale (circoscritta, però, ad un unico territorio situato esternamente all'ovale Altamarca) e l'adeguamento dell'*official web site Visit Treviso* coinvolgono la sfera di organizzazione e gestione dell'intero sistema destinazione. Servirebbe, difatti, un'implementazione in ambito di Destination Management di tali obiettivi, soprattutto se interpretati in un arco temporale maggiore, delineando sostanzialmente gli scenari futuri del territorio coordinato da parte della OGD.

3.2 ANALISI SWOT DELL'ALTAMARCA

In questo sotto capitolo, a differenza del precedente, viene presa in considerazione esclusivamente l'area corrispondente all'Altamarca, focalizzandosi anzitutto nei territori dell'ovale individuato dal sottoscritto.

Nell'ambito del processo conclusivo di tale elaborato, sono state realizzate differenti disamine del contesto territoriale, delle sue risorse turistiche e dei processi di gestione del sistema turistico locale, in accordo con le interviste fisiche effettuate dall'autore, dalle quali ne deriva la sottostante trasversale analisi SWOT.

STRENGTHS (PUNTI DI FORZA)

Territorio morfologicamente variegato con notevole varietà di attrazione (anzitutto in ambito storico-culturale, museale, sportivo, naturalistico ed enogastronomico) come espresso nel capitolo 2.4

Presenza di una radicata cultura sistemica all'interno della destinazione

Numerose eccellenze enogastronomiche (soprattutto in tema enologico-vinicolo)

Ottima integrazione del turismo sportivo e naturalistico (Slow Tourism), che spesso convergono in un'unica offerta turistica di qualità

Vicinanza a fenomeni di attrattiva globalmente noti e posizione centrale rispetto ad essi (specialmente Venezia e la sua laguna, le rinomate spiagge della costa adriatica, il lago di Garda, Verona e le Dolomiti bellunesi)

Comunità locale disposta all'accoglienza della propria vocazione turistica

Crescente status dell'imprenditorialità locale che implementa l'offerta turistica

Presenza di una buona opera di mappatura e relativo posizionamento della segnaletica degli itinerari podistico-ciclistici presenti nel territorio, nonostante siano presenti pochi chilometri di piste dedicate ad hoc

I punti di forza qui elencati lasciano intendere un territorio morfologicamente variegato e geograficamente contiguo che offre notevoli potenzialità da sfruttare da parte della *governance*, cosicché da proporre la miglior esperienza turistica agli utilizzatori della destinazione, formata da elementi di spiccato valore storico-culturale, naturalistico-sportivo ed eno-gastronomico (vedasi il capitolo 2.4). Al pari, la capacità sistemica di tale location offre una prospettiva multi angolare, come auspicato dagli esperti Rispoli e Tamma (Rispoli & Tamma, 1995), specialmente in un territorio che può disporre di una centralità geografica preziosa, attorniato da fenomeni di attrattiva di caratura mondiale. Infine, da sottolineare gli sforzi delle amministrazioni locali nell'attività di mappatura e relativo posizionamento della segnaletica negli itinerari, che compongono uno *strength point* di tale destinazione.

WEAKNESSES (PUNTI DI DEBOLEZZA)

Mancanza d'integrazione tra i vari fenomeni di attrattiva, che sia in grado di effettuare l'attività di promo-commercializzazione della destinazione attraverso un unicum, aumentandone notevolmente il valore finale

Carenza di proposte integrate e di comunicazione fra i vari fenomeni di attrattiva

Totale assenza di coordinamento da parte della OGD, avendo appreso le proprie potenzialità solo recentemente

Insufficienza di collegamenti all'interno della destinazione stessa, soprattutto stradali (il sindaco valdobbiadense Luciano Fregonese lamenta l'assenza di un'arteria stradale principale all'interno della zona delle Colline del Prosecco, con la conseguente congestione stradale e dei flussi turistici presenti nel sistema stradale attuale, diminuendo la qualità dell'esperienza turistica offerta)

Scarsa fruizione del territorio adiacente al fiume Piave, ricco di potenzialità inesprese

Ampia frammentazione dell'attività promozionale turistica, rendendo sempre più necessaria un'opera di coordinamento dell'intero sistema destinazione

Inadeguatezza del portale online visittreviso.com, principale biglietto da visita della destinazione, che risulta essere obsoleto e scarsamente attraente, nonostante le premesse riguardanti il proprio aggiornamento e ammodernamento nell'ottobre 2019

Assenza di un calendario unificato che promo-commercializzi gli eventi di richiamo turistico presenti nel territorio Altamarca

Carenza di chilometraggio di piste ciclabili, in riferimento al crescente interesse per il bike tourism in tale territorio

Per quanto concerne i punti di debolezza, invece, sono molti, la maggior parte dei quali risulta essere relazionata alle carenze generate dal coordinamento e dalla gestione attuale della OGD trevigiana. Inoltre, tale management operato dall'ente centrale comporta una frammentazione dell'offerta turistica, caratterizzata dalla mancanza di integrazione fra i vari attori della destinazione, diminuendone l'appeal turistico detenuto, giuntamente all'inadeguatezza espressa dal sito web ufficiale dell'intera destinazione. Ultimando, risultano inesprese le potenzialità offerte dai territori adiacenti al fiume Piave, analogamente alla mancanza di una rete stradale in grado di sopportare i notevoli flussi turistici nella zona delle Colline del Prosecco, specialmente prendendo in considerazione i positivi trend previsti nel prossimo futuro.

OPPORTUNITIES (OPPORTUNITÀ)

Recente riconoscimento delle Colline del Prosecco a patrimonio dell'umanità da parte di UNESCO, in grado di apportare un incremento esponenziale del fenomeno turistico all'interno dell'intero sistema destinazione, a seconda dei trend ipotizzati

Recente ultimazione della Superstrada Pedemontana Veneta (SPV) che aumenta sensibilmente l'accessibilità della destinazione turistica

Ottimistiche previsioni di espansione del mercato, soprattutto in relazione alla ripresa post pandemica, oltre ad una maggior consapevolezza della rilevanza detenuta dal fenomeno turistico in termini economici

Presenza dei fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), del quale sono stati destinati 2.400.000.000€ alla sezione Missione 1 Componente C3 "Turismo e cultura", strettamente in riferimento al fenomeno turistico sostenibile elencato in precedenza

Continua crescita dei collegamenti aerei sugli hub veneti, in particolare l'apertura di ulteriori tre rotte raggiungibili dall'aerostazione di Treviso⁵⁰

Possibile sfruttamento degli argini del Piave, giuntamente alla collina del Montello, per il bike tourism, specialmente in riferimento alla recente costruzione della pista ciclabile La Tradotta (che collega Montebelluna e Nervesa della Battaglia) e degli itinerari del Prosecco (che uniscono Valdobbiadene a Conegliano)

Le *opportunities* riguardano prettamente l'ambiente esterno all'organizzazione della destinazione, ovvero si tratta di esternalità positive generate dall'*environment* circostante. La destinazione Altamarca sicuramente verrà presto condizionata dal riconoscimento UNESCO delle Colline del Prosecco, con l'annesso incremento dei flussi turistici, al pari dell'accessibilità garantita dalla Superstrada Pedemontana Veneta e dal crescente traffico aereo negli hub veneti. In aggiunta, la crisi del fenomeno turistico apportata dalla pandemia dovrebbe allentare la propria morsa, consentendo una netta ripresa, specialmente in relazione alla maggiore consapevolezza in ambito di turismo sostenibile, grazie agli ingenti fondi apportati dal PNRR (2,4 miliardi di euro per turismo e cultura).

THREATS (RISCHI)

Complessità di dialogo tra il settore pubblico ed il privato, principalmente a causa della differenza degli interessi perseguiti

Ulteriore frammentazione del territorio generata dall'attuale gestione, caratterizzata da un'assenza di una *vision* che apporti benefici alla totalità degli stakeholders

Infrastrutture da potenziare e rivalutare (l'aerostazione di Treviso, prima via d'accesso all'Altamarca, il sistema stradale trevigiano, inadatto ad ospitare i flussi turistici previsti, e le strutture ricettive, spesso sottodimensionate e datate, malgrado l'aumento degli investimenti recentemente effettuati da parte del settore privato), al fine di incrementare la qualità dell'offerta turistica

Mancanza di reperibilità di risorse tramite bandi e finanziamenti nazionali o comunitari in parte causata dall'immobilismo della OGD, specialmente attraverso la carenza di redazione di progetti qualitativamente rilevanti

Assenza di un brand che rappresenti l'intera destinazione (Destination Branding)

⁵⁰ Articolo di una testata giornalistica locale che annuncia l'apertura di tre nuove rotte dall'aeroporto di Treviso. Disponibile dal sito web <https://tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2022/04/12/news/in-volo-da-treviso-per-lanzarote-bucarest-e-polonia-ecco-le-tre-nuove-di-ryanair-1.41369560> .

Parziale mancanza di differenziazione dell'offerta turistica in base alle differenti richieste, possibile solamente in seguito ad un'attività di segmentazione del mercato (Destination Positioning e Marketing), processo da implementare

Infine, vengono presentati i rischi, primariamente dominati dalle lacune rilasciate dall'attuale gestione della OGD trevigiana. Il rischio del peggioramento delle relazioni fra il settore pubblico ed il privato mina l'armonia vigente all'interno della destinazione e, al medesimo tempo, spinge verso un'ulteriore frammentazione dell'offerta turistica. Inoltre, preme evidenziare il pericolo generato dalla mancanza di un brand univoco che rappresenti l'intera destinazione, al pari di una differenziazione dell'offerta turistica in seguito all'individuazione dei segmenti di mercato ai quali rivolgersi prioritariamente, nonostante la varietà dei fenomeni di attrattiva non permetta un posizionamento unico. Concludendo, merita particolare attenzione la questione del rinnovamento strutture ed infrastrutture alto-trevigiane, specialmente se scandagliate in ottica turistica, poiché risultano obsolete ed inadatte alla sopportazione del carico turistico previsto dai trend più che positivi in riferimento alla ripresa post covid, oltre ai risultati della promozione turistica regionale attraverso la politica *Veneto - The Land of Venice*⁵¹. Il professor Jan Van der Borg, esperto di Economia Applicata in Sistemi Turistici, analizza la situazione della provincia di Treviso all'interno di un articolo della stampa locale⁵², rilasciato in data 27 maggio 2022, sottolineando come “*da quest'anno la provincia di Treviso è una meta turistica con una propria dignità e turisti pernottanti. La capacità di accoglienza è limitata e non adeguata rispetto alla grande richiesta, [...] rischiando il sovraffollamento*”. Oltre a sancire la trasformazione della provincia trevigiana da meta “mordi e fuggi” a destinazione che richiede un pernottamento per essere visitata nella sua interezza, tale affermazione richiede una profonda riflessione, poiché la destinazione sta andando incontro all'incubo *overtourism*, malgrado a primo acchito la posizione in cui l'Altamarca è stata precedentemente inserita all'interno del modello di Butler possa essere incompatibile con l'affermazione di Van der Borg. In realtà, l'esperto professore insiste paragonando il territorio alto-trevigiano alle recenti evoluzioni turistiche delle città di Barcellona e di Praga, realtà che hanno conosciuto un forte incremento dei flussi turistici in un breve arco temporale, parallelo ad una totale mancanza di programmazione dell'offerta turistica locale, che ha inesorabilmente accompagnato le due metropoli verso la triste soglia del *overcrowding*, una delle esternalità negativa da evitare attraverso l'implementazione delle politiche di *Policy* e *Planning*, come anticipato nel sotto capitolo 1.6.2. Pertanto,

⁵¹ Portale regionale dedicato alla promozione turistica dei fenomeni di attrattiva del Veneto. Disponibile da <https://www.veneto.eu/>.

⁵² Articolo riguardante la necessità di prevenire la crescita del fenomeno turistico, come auspicato dall'intervento del professore Jan Van der Borg. La Tribuna di Treviso, 27 maggio 2022, disponibile da <https://tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2022/05/27/news/traffico-pochi-spazi-e-caos-via-bilita-l-aeroporto-canova-ha-15-anni-ed-e-gia-vecchio-1.41471370>.

Van der Borg insiste affermando l'importanza del Destination Management in ambito turistico attraverso la conclusione dell'articolo: “*non si possono innescare processi di sviluppo senza pensare alle conseguenze e senza governarli*”, una frase che ricopre un ruolo chiave all'interno di questo lavoro di ricerca.

Infine, in base ai risultati apportati dall'analisi SWOT, è possibile notare come essi siano in linea con la precedente ipotesi riguardante il ciclo di vita della destinazione, ovvero l'Altamarca si stabilizza in una fase intermedia fra l'esplorazione ed il coinvolgimento, trainata sicuramente dalle globalmente note Asolo e Le Colline del Prosecco, fenomeni di attrattiva leader all'interno della destinazione. In aggiunta, è possibile sottolineare la corposità dei *weaknesses*, ulteriore campanello d'allarme che va ad aggiungersi a quelli citati in precedenza all'interno del secondo capitolo, a sfavore dell'attuale politica di gestione dell'intero sistema destinazione.

Nonostante le abbondanti criticità notate, l'autore dell'elaborato è fermamente convinto delle possibilità di sviluppo di un turismo sostenibile in tale territorio, specialmente in seguito all'analisi dei punti di forza affiancati dalle opportunità elencate, data l'auspicata ripresa determinata dall'attuale congiuntura economica (vedasi la crescita post pandemia e gli investimenti derivanti dai fondi del PNRR in primis), soprattutto in ambito turistico.

3.3 L'INNOVATIVA PROPOSTA ALTERNATIVA DI GESTIONE E PROGRAMMAZIONE DELL'ALTAMARCA

In seguito ai concetti teorici apportati nel primo capitolo, alla descrizione della situazione attuale dell'Altamarca e dei suoi fenomeni di attrattiva effettuata nel secondo e all'analisi SWOT realizzata in precedenza, è possibile affermare che le potenzialità di tale territorio non vengano sfruttate a pieno, principalmente a causa di una parzialmente errata gestione da parte della *OGD Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano*. Tale attestazione viene apportata in base ad un'osservazione critica oggettiva effettuata dal sottoscritto, in totale accordo con quanto riferito da alcuni attori del territorio tenuto in considerazione.

Pertanto, si propone l'adozione di una differente politica di gestione dell'intero sistema destinazione che coinvolga l'area attualmente gestita e coordinata dalla OGD Trevigiana. L'ipotesi apportata in codesto elaborato consiste nella scomposizione di tale territorio in due parti eguali, mediante il rispetto del criterio di omogeneità territoriale ed ambientale. In tal modo, infatti, si verrebbero a creare due zone separate denominate Altamarca, ampiamente descritta in precedenza e dominata dalla zona collinare prealpina, e Marca, pressappoco corrispondente al territorio pianeggiante della provincia di Treviso. Queste due aree, difatti, risultano essere contigue al loro interno in base alla similarità dei fenomeni di attrattiva presenti nei loro rispettivi territori, formando due

aree alquanto differenti che possono essere complementari al fine di proporre un'offerta turistica di alta qualità, degna di essere paragonata alle altri grandi attrattive della regione Veneto.

Attraverso tale divisione, incrementerebbe l'efficacia e l'efficienza del coordinamento fra il settore pubblico ed il privato, una problematica rilevante in quest'area, e l'integrazione tra gli stakeholders della destinazione e tra i vari fenomeni di attrattiva, al fine di raggiungere una maggiore integrazione interna. Conseguentemente, l'intero sistema destinazione si approssimerebbe ulteriormente ad effettuare l'attività di promo-commercializzazione della destinazione come un *unicum*, elevandone notevolmente il valore finale e rispettando i principi presenti all'interno della Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità regionale.

In aggiunta, la scomposizione proposta permetterebbe di porre l'accento sulle specifiche problematiche dei due territori, risaltando le criticità (ed i relativi punti di forza) dell'area presa in considerazione. Proprio per tale motivazione, sarebbe necessaria la creazione di un nuovo organigramma di gestione della destinazione che prevede la supervisione dell'attuale DMO a capo dell'intero territorio, rinominata all'interno della Figura 14 come *OGD Trevigiana*, cosicché da includere i due territori all'interno della medesima denominazione. Tale ente continuerebbe ad occuparsi del coordinamento delle due aree divise (Altamarca e Marca), oltre ad essere incaricato alle corrispondenze ufficiali con gli enti statali, in primis le comunicazioni effettuate con la regione, alla quale è legalmente affidata la competenza in ambito turistico. Tale supervisione è stata rimarcata dalla direttrice del MeVe, Monica Celi, al fine di preservare l'unione dei due territori, strettamente legati nonostante le notevoli differenze geo-morfologiche, specialmente in tema di genesi e formulazione dell'offerta turistica.

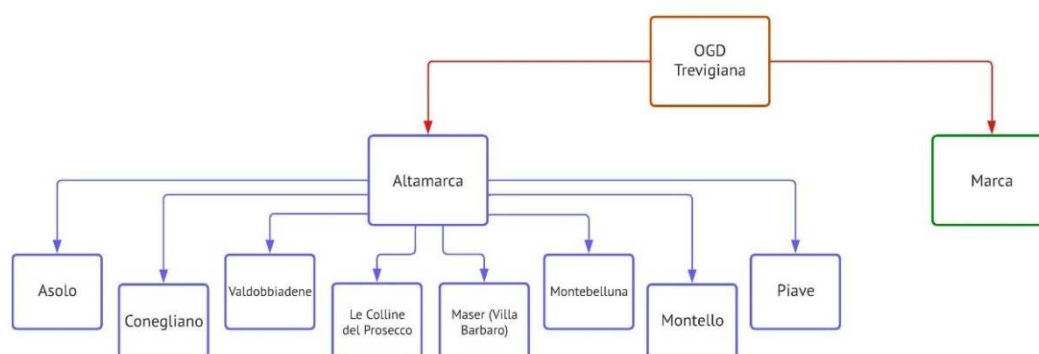


Figura 14 - Nuovo organigramma di gestione della destinazione

Un punto fondamentale su cui si basa la proposta del sottoscritto, è l'adozione di un unico brand che includa l'intero sistema destinazione nel quale la comunità si senta pienamente rappresentata e raffigurata; quest'ultimo, infatti, risulta essere un aspetto da non sottovalutare, data la crescente importanza dei *locals* all'interno del tavolo

decisionale in ambito turistico, come espresso in precedenza nel sotto capitolo 2.2 dedicato all'ascesa storica della DMO. L'instaurazione di un unico marchio può rappresentare un vero e proprio punto di svolta per la destinazione Altamarca, semplificando notevolmente l'opera di posizionamento nelle menti dei consumatori, come previsto dai tanto delicati quanto importanti processi di Destination Marketing e Destination Branding. Inoltre, è necessario optare per una severa e preventiva politica di adozione del brand⁵³, atta ad evitare utilizzi scorretti che possano incidere sull'immagine esterna detenuta dall'intero sistema destinazione, inficiandone maggiormente in termini di competitività.

Parallelamente, risulta fondamentale appianare le criticità comparse all'interno dell'analisi SWOT in ambito di promo-commercializzazione tramite il portale online e di comunicazione attraverso i social networks. Pertanto, un ulteriore obiettivo della proposta contenuta nell'elaborato è l'avanzamento in tali termini, particolarmente al fine di incrementare la competitività ed aumentare l'efficacia di raggiungimento dei potenziali visitatori.

Nonostante l'adeguamento del sito web *Visit Treviso* sia stato inserito nel mese di ottobre 2019 tra gli obiettivi redatti dall'attuale OGD, come analizzato precedentemente, esso risulta essere tuttora obsoleto, denotando gravi ritardi e svantaggi rispetto alla totalità dei *competitors*. È necessario, quindi, procedere rapidamente all'aggiornamento del portale web della destinazione turistica trevigiana, includendo l'ipotesi di scomposizione di tale territorio mediante la divisione del sito online in due parti totalmente indipendenti, corrispondenti ad Altamarca e Marca. In aggiunta, merita particolare attenzione l'odierna attività di comunicazione social effettuata da parte della destinazione stessa, che risulta essere gravemente penalizzata dalla mancata presenza sui social più utilizzati, quali Instagram, Facebook e Twitter, oltre al precedentemente citato ritardo dell'adeguamento agli attuali standard di utilizzabilità ed accessibilità del portale web *Visit Treviso*.

Analizzando brevemente l'attività di comunicazione e promozione dei fenomeni di attrattiva della regione Veneto, invece, si possono scorgere alcune incongruenze, dominate dalla carenza di utilizzo di un unico stile presente all'interno dei post pubblicati, analogamente all'impiego di slogan e *catchphrases* che divergono da zona a zona, privilegiando maggiormente la promo-commercializzazione delle attrattive globalmente

⁵³ La politica di utilizzo del brand potrebbe consistere in un'approvazione di un regolamento che imponga determinate condizioni sia alla *governance* della destinazione che concede l'adozione del brand a terzi, sia all'utilizzatore finale. La prima, infatti, si impegna a rilasciare particolari *benefit* ai secondi, oltre a praticare un ferreo controllo di utilizzo al fine di evitare spiacevoli inconvenienti. I secondi, invece, possono beneficiare di determinati vantaggi, come la *awareness* di appartenenza a tale marchio da parte dei consumatori, che saranno maggiormente invogliati a costruire relazioni con essi rispetto a coloro che non utilizzano tale marchio.

note. Tale approccio riduce la possibilità di visibilità per i fenomeni di attrattiva di nicchia o in via di esplorazione come l'Altamarca, risultando svantaggioso in ottica di uno sviluppo turistico omogeneo dell'intero territorio, nonostante esso possa derivare direttamente da una strategia scelta anteriormente dagli organi direttivi.

La scomposizione auspicata, inoltre, fisserebbe l'obiettivo di progredire rapidamente in ambito di *smart destination*, apportando finalmente un importante *upgrade* all'intero sistema destinazione. Il primo passo da compiere consiste nell'aggiornamento del portale web di promozione turistica della zona, rispettando gli standard di utilizzabilità ed accessibilità, in modo da incrementare l'efficacia e l'efficienza dell'attività di promocommercializzazione della destinazione turistica. All'interno di tale step sarebbe sicuramente utile stabilire una collaborazione con altre OGD della regione, o con alcune DMO che svolgono egregiamente il proprio compito, come ad esempio la DMO trentina *Visit Trentino*⁵⁴, da molti riconosciuta come una delle migliori sul suolo italiano.

Per quanto concerne l'ambito *smart destination*, invece, è fondamentale che le città contenute al proprio interno prevedano anch'esse uno sviluppo sostenibile e lungimirante, che comporti alcune caratteristiche *smart* come il massivo utilizzo delle ICT, oltre alla flessibilità, la sinergia, la trasformabilità, l'individualità, l'autodecisione, il comportamento strategico e la consapevolezza (Giffinger, Fertner, Kramar, Kalasek, Pichler-Milanovic & Meijers, 2007); proprio quest'ultima, sembra essere di vitale rilevanza in ambito di *governance*: infatti, se gli attori della destinazione (abitanti ed imprese in primis) sono consapevoli dei valori della città e del sistema all'interno del quale la città stessa viene inserita, allora potranno formare una *e-governance*, adottando decisioni maggiormente inerenti in ottica sostenibile.

Ultimando l'argomento della *smart destination*, è necessario educare i cittadini e gli attori dell'intera location, al fine di ottenere individui consapevoli dei *benefit* apportati da tale cambiamento in ogni ambito quotidiano, specialmente in ottica competitiva e sostenibile. Analogamente, tali vantaggi permettono al sistema destinazione di raggiungere un importante *upgrade* in ambito turistico, incrementando il bacino dei potenziali clienti, soprattutto in funzione di incremento del proprio appeal in seguito all'avvicinamento dei valori di uno sviluppo *eco-green*.

Similmente all'appena analizzato tema *smart*, sarebbe opportuno implementare le relazioni tra gli stakeholders e tentare di espanderle al di fuori del territorio corrispondente alla destinazione stessa, al fine di creare alcuni elementi che richiamino una situazione di *business eco-system*, la cui struttura è possibile istituirla grazie al richiamo della prospettiva multi angolare introdotta dagli esperti Rispoli e Tamma, come presentato nel

⁵⁴ Il portale web che promocommercializza la provincia di Trento *Visit Trentino*, gestito dalla società Trentino Marketing S.r.L. Disponibile dal sito web <https://www.visittrentino.info/it>.

primo capitolo. I concetti di *business eco-system* risultano essere innovativi e di recente ideazione, poiché non esistono tuttora dei veri e propri manuali, bensì ci si affida principalmente agli ultimi paper pubblicati. Per quanto concerne l'Università Ca' Foscari di Venezia, i docenti Van der Borg, Camatti e Bertocchi rappresentano delle figure pioniere in tale ambito, auspicandone il dilagare di tale organigramma innovativo, atto allo sviluppo coordinato di un prodotto finale che apporti numerosi *benefit* contemporaneamente a tre soggetti: alla *governance* che elabora le decisioni da adottare, ai partecipanti attivi di tale sistema quali industrie, finanziatori e comunità locale, e agli utilizzatori finali, sempre nel rispetto della sostenibilità della destinazione e dell'ambiente esterno.

Altro obiettivo fondamentale dell'innovativa proposta alternativa di gestione della destinazione turistica Altamarca risulta essere la creazione di un DMS, Document Management System, ovvero uno strumento fondamentale per gestire la redazione, condivisione e archiviazione dei documenti in ambito di Destination Management. Tale creazione, infatti, permetterebbe la condivisione di dati tra gli stakeholder del sistema destinazione con estrema facilità, attraverso una piattaforma unica e accessibile a tutti gli attori della location, diminuendo le criticità di trasmissione delle informazioni ed elevando lo spirito partecipativo degli individui del sistema.

Per quanto riguarda l'adozione del DMS, l'ente pari ruolo della *OGD Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano* con sede nel cuore della cittadina montana di Belluno, la DMO Dolomiti, ha iniziato la complessa operazione di inserzione dei dati e delle informazioni all'interno del proprio Document Management System nel mese di febbraio del corrente anno⁵⁵. Da sottolineare, inoltre, come la DMO Dolomiti risulti essere in una posizione avanzata rispetto alle altre OGD regionali, grazie alla stretta collaborazione con la DMO trentina che finanzia la vicina provincia bellunese attraverso i Fondi destinati ai Comuni Confinanti⁵⁶, previsti dalla regione Trentino-Alto Adige verso le province adiacenti.

La tempestiva istituzione del DMS all'interno della destinazione Altamarca apporterebbe notevoli vantaggi competitivi che permetterebbero all'intero sistema destinazione di appianare le frizioni attualmente vigenti, al fine di virare verso un clima distensivo dominato dalla collaborazione e cooperazione fra gli individui.

L'analisi SWOT sottolinea inoltre le potenzialità della destinazione Altamarca in termini di *Slow Tourism*, tramite la creazione di un binomio vincente tra il turismo naturalistico e quello sportivo. Da sottolineare, per di più, la recente nomina di Asolo a *Città Slow*, grazie alle proprie caratteristiche uniche di borgo medioevale con forti connotati

⁵⁵ Come appreso dal sottoscritto durante il periodo di stage effettuato ad inizio 2022 presso gli uffici della DMO Dolomiti.

⁵⁶ Fondi Comuni Confinanti. Disponibile dal sito web <https://www.fondocomuniconfinanti.it/>.

unici che legano la propria cittadinanza agli ambiti culturali ed eno-gastronomici. Il sottoscritto ritiene tale attitudine come un solido punto di partenza per lo sviluppo turistico dell'Altamarca, al fine di rivedere la gestione dell'intero sistema destinazione, senza snaturare l'identità di tale territorio.

Innanzi la chiusura di questo sotto capitolo, ed in seguito all'esposizione della situazione attuale del territorio trevigiano, risulta necessario fornire un'opinione concreta di uno sviluppo sostenibile dell'Altamarca. Pertanto, facendo riferimento ai modelli di gestione di una destinazione turistica introdotti da Flagestad e Hope (2001) ed ampiamente esplicitati precedentemente, si è pensato all'istituzione di un *governed model*, dove la *OGD Trevigiana* assumerebbe il controllo ed il coordinamento dell'intero sistema, cercando di favorire il fiorire dei rapporti fra gli stakeholders. Conseguentemente, l'autore dell'elaborato è fermamente convinto della bontà del modello di Destination Management americano, associato direttamente ai modelli derivanti dal *corporate model*. Mediante tale decisione, difatti, si registrerebbe un netto distacco rispetto all'attuale gestione, ed in generale rispetto al management europeo, fornendo le chiavi della leadership alla DMO, che dovrà rivelarsi all'altezza del ruolo affidatole, ovvero trainare gli individui della destinazione ad uno sviluppo turistico che incrementi notevolmente la competitività di tale sistema, senza intaccarne la fruibilità futura come previsto dal concetto di sostenibilità.

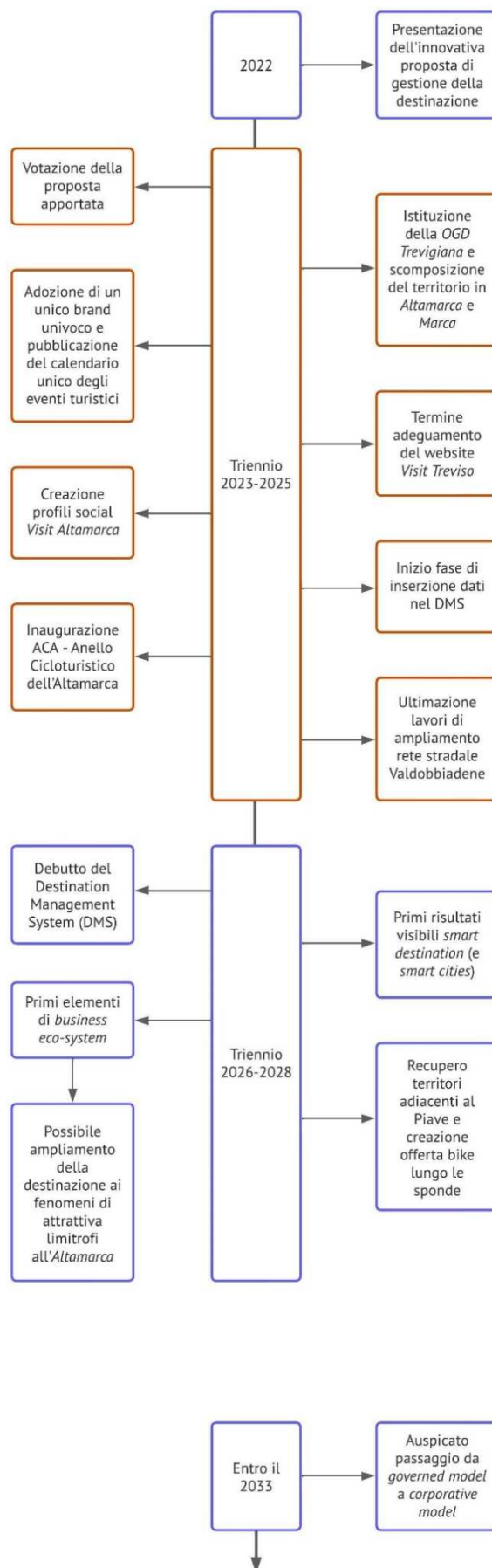
Infine, si preme evidenziare il *timing* con il quale viene presentata tale proposta. Essa, infatti, giunge in seguito ad un periodo oggettivamente complicato sia per la quotidianità delle relazioni sociali, sia per il fenomeno turistico, a causa dell'instaurarsi dell'attuale congiuntura economica negativa derivante dal binomio formato dalla pandemia e dal conflitto di natura globale russo-ucraino, sviluppatosi nei primi mesi del 2022, riaccendendo le rivalità create durante la Guerra Fredda e destinato a durare a lungo. Quindi, tale tempistica risulta apportare svariate statistiche in favore di questo cambiamento, poiché abbondano le rosee previsioni di ripresa economica, specialmente se affiancate alle considerevoli opportunità elencate precedentemente dall'analisi SWOT.

3.4 LA CONCRETIZZAZIONE DELLA PROPOSTA TRAMITE LA TIMELINE DEGLI OBIETTIVI PREFISSATI

La timeline qui proposta è stata realizzata in base ai contenuti dell'innovativa proposta di gestione dell'Altamarca appena elencati, e detiene la finalità di fornire una prospettiva a trecentosessanta grandi dell'intero sistema destinazione, completando di fatto l'obiettivo dell'elaborato.

Focalizzandosi maggiormente nei piccoli riquadri presenti all'interno della timeline, essi raffigurano gli obiettivi da perseguire a breve, medio e lungo termine che sono stati prefissati dal progetto proposto precedentemente. Essi detengono una colorazione differente, al fine di poter distinguere con maggiore facilità le fasi temporali all'interno delle quali sono stati previsti tali target.

Il primo obiettivo da raggiungere riguarda la presentazione dell'innovativa proposta di gestione alternativa della destinazione Altamarca agli enti competenti, come la regione Veneto, l'attuale *OGD Città d'arte e ville venete trevigiane* e gli stakeholder di tale territorio, nonostante al momento dell'illustrazione di tale progetto in sede di intervista la totalità degli intervistati dal sottoscritto si sia schierata favorevolmente a riguardo. Le tempistiche di tale obiettivo sono state fissate entro la fine del 2022, al fine di procedere rapidamente verso la riforma auspicata dell'attività di gestione dell'offerta turistica. In caso non si riuscisse a rispettare la scadenza temporale fissata non sorgerebbero particolari problematiche, in quanto è possibile inglobare tale operazione all'interno del triennio 2023-2025, di cui si parlerà di seguito.



I primi mesi del triennio 2023-2025 sono stati destinati all'esaminazione della proposta da parte delle commissioni incaricate che, in seguito ad ulteriori accertamenti ed approfondimenti, dovrebbero valutare e votare positivamente tale progetto, dando inizio ad un nuovo capitolo dell'attività di Destination Management dell'intero sistema destinazione. In tal modo, sarebbe necessaria l'istituzione della nuova denominazione della DMO, attualmente prevista ad *OGD Trevigiana*, che assumerà la leadership di coordinamento delle due neonate aree: *Altamarca* e *Marca*. Gli obiettivi auspicati, presenti in questo elaborato, saranno presenti all'interno del DMP che verrà redatto nei mesi successivi.

Come descritto in precedenza, uno dei target di prioritaria rilevanza, e conseguentemente uno dei primi da dover perseguire, risulta essere la creazione e l'adozione di un brand unico ed univoco, che rappresenti perfettamente l'intero territorio e la comunità locale, che detiene un ruolo sempre più centrale in ambito di pianificazione turistica. Similmente, si ritiene necessaria la creazione di un regolamento di utilizzo del marchio che doni numerosi *benefit* agli utilizzatori di tale brand, al fine di espandere il più possibile l'aderimento a tale politica. Inoltre, è prevista l'emanazione del calendario unificato che promuova tutti gli eventi turistico-culturali organizzati all'interno della destinazione, e che verrà replicato con cadenza annuale.

Successivamente, il triennio sarà caratterizzato dal termine dell'opera di adeguamento agli standard richiesti oggi giorno del portale web *Visit Treviso*, che dovrà occuparsi dell'attività di promo-commercializzazione delle due aree individuate all'interno di un'unica sede. Analogamente, in tale periodo è prevista la creazione dei profili social *Visit Altamarca* nei principali network di riferimento come Instagram, Facebook e Twitter. Al fine di beneficiare di un'importante visibilità iniziale, risulterà essere di vitale importanza la promo-collaborazione con i canali social regionali, anzitutto il portale online *Visit Veneto*, che può contare in numerosi followers e una buona notorietà.

Allo stesso tempo, sarebbe ottimale iniziare la delicata operazione di inserimento dati all'interno del DMS che, in base alla personale esperienza maturata durante il periodo di stage presso la DMO Dolomiti, risulta essere un processo piuttosto lungo. Infatti, la timeline proposta fissa il termine di tale attività nel seguente triennio, che comprende l'arco temporale fra il 2026 ed il 2028, dov'è previsto il debutto del DMS in favore della redazione, archiviazione e trasferimento dati fra gli stakeholder del territorio.

Nei mesi primaverili di un esercizio compreso all'interno del triennio 2023-2025, invece, è prevista l'inaugurazione dell'Anello Cicloturistico dell'Altamarca (ACA), progetto di *Slow Tourism* che abbina il fenomeno turistico culturale-naturalistico all'utilizzo della bicicletta come mezzo di spostamento, un punto di forza della destinazione. Questo progetto verrà affrontato nel prossimo sotto capitolo, poiché risulta essere un

esempio concreto di integrazione fra i fenomeni di attrattiva della destinazione, concetto auspicato a più riprese all'interno della tesi.

Infine, in tale periodo si stima l'ultimazione dell'adeguamento del sistema stradale nei pressi del territorio corrispondente alle Colline del Prosecco, come espressamente richiesto dal sindaco valdobbiadense Luciano Fregonese, specialmente per quanto riguarda la tratta Valdobbiadene-Conegliano, protagonista di frequenti congestioni del traffico in particolari situazioni di alta stagionalità turistica.

Nel triennio successivo, 2026-2028, oltre all'inaugurazione dell'operatività del DMS, dovrebbero risaltare i primi risultati della gestione proposta in ambito di *smart destination*, particolarmente in seguito all'educazione e alla formazione di *smart people*, in grado di istituire *smart governance* che spingano la destinazione all'innovazione, incrementando ulteriormente i vantaggi in termini di competitività rispetto ai *competitors*.

Ugualmente, il dilagare di un clima distensivo di collaborazione e cooperazione tra i vari individui del sistema destinazione, giuntamente ai progressi registrati in ambito di *smart destination*, porta ad affiorare alcuni elementi caratterizzanti di un *business ecosystem*. Tale prodotto si ricollega direttamente ad un possibile ampliamento dei confini della destinazione ai fenomeni di attrattiva limitrofi all'Altamarca, espliciti all'interno del capitolo 2.5, quali Fanzolo (Villa Emo), il Monte Grappa e Possagno.

Inoltre, nel medesimo arco temporale si quantifica il recupero dei territori adiacenti al fiume Piave, attraverso la creazione di un parco naturalistico e l'implementazione della già ottima offerta bike che il territorio può offrire. Difatti, come brevemente accennato in precedenza, si potrebbe prendere spunto dall'attuale proposta di *bike tourism* vigente lungo gli argini dello stesso fiume nei territori veneziani, rivalutando notevolmente un'area con enormi potenzialità e che risulta attualmente inutilizzata.

In ultima analisi, com'è facilmente possibile evincere dal grafico che raffigura la timeline futura, entro un decennio dall'istituzione del progetto proposto è previsto il passaggio dal *governed model* al più desiderabile *corporate model*, configurazioni ideate da Flagestad e Hope, nel quale regna un invidiabile equilibrio fra la centralità della OGD e la fitta trama di relazioni creata dagli stakeholders. In tale situazione, dovrebbe prosperare l'economia dell'intero sistema destinazione, apportando vantaggi alla totalità degli attori del territorio, e issando il fenomeno turistico a principale protagonista dell'indotto locale, oltre a destinare l'Altamarca nella ristretta cerchia dei principali fenomeni di attrattiva della regione Veneto.

Per quanto concerne l'approvvigionamento di risorse economiche atte al finanziamento dei progetti previsti finora, è doveroso basarsi sui bilanci attuali, le cui entrate sono composte principalmente da finanziamenti pubblici e privati, data la natura ibrida della OGD. Inoltre, attraverso la redazione di taluni progetti *green* si può accedere ai fondi

previsti dal PNRR e ad alcuni bandi europei, incrementando le disponibilità attuali. Altro modo, è possibile ipotizzare la creazione di un'imposta di soggiorno da applicare ai visitatori dei comuni facenti parte dell'Altamarca, come attualmente in vigore in altri contesti adiacenti la provincia trevigiana, istituendo un'ulteriore entrata per la *OGD Trevigiana*.

Chiaramente, come già ribadito più volte in precedenza, il progetto si basa sul rigoroso rispetto del pilastro della sostenibilità turistica, ambientale, economica, politica e sociale, con l'intenzione di non precludere la possibilità delle generazioni future di godere dei beni di cui si può disporre oggi.

Ultimando questo sotto capitolo, viene proposta un'ipotesi di ciclo di vita della destinazione, facendo nuovamente affidamento sul modello di Butler. La destinazione Altamarca si trova attualmente in una fase intermedia tra l'esplorazione ed il coinvolgimento, come esplicito in precedenza. Entro l'anno 2033, giunti all'auspicato passaggio da *governed a corporative model*, si prevede che la destinazione subirà notevoli cambiamenti, entrando prepotentemente nello stadio di sviluppo, nel quale la *governance* dovrà ponderare le proprie scelte, poiché risulteranno essere fondamentali in ottica futura.

3.5 IL PRIMO PROGETTO - ANELLO CICLOTURISTICO DELL'ALTAMARCA (ACA)

Per ultimare il terzo ed ultimo capitolo, viene illustrato il progetto Anello Cicloturistico dell'Altamarca, identificato altro modo con la sigla ACA; si tratta del primo risultato concreto apportato dalla proposta contenuta in tale elaborato, ed è stato ideato attraverso la collaborazione e l'integrazione dei vari fenomeni di attrattiva presenti nell'ovale Altamarca, uno dei principali scopi dell'innovativa soluzione alternativa di gestione di tale territorio.

Il progetto si basa su una peculiarità identificativa dell'area turistica presa in considerazione, lo *Slow Tourism*, che abbina l'utilizzo della bicicletta come mezzo di spostamento al fenomeno turistico legato alla cultura e all'ambito naturalistico, senza tralasciare l'eccellente offerta enogastronomica locale. Conseguentemente, l'Anello Cicloturistico dell'Altamarca consiste nella creazione di un itinerario che unisce l'intero territorio, rendendolo unico ed accessibile alla prospettiva dei visitatori, mediante il quale è possibile incontrare i principali fenomeni di attrattiva (il *core value* dell'offerta turistica), il paesaggio che circonda la destinazione turistica e la comunità locale, vero e proprio valore aggiunto di tale progetto.

Al fine di semplificare la comprensione, il tragitto dell'ACA è stato suddiviso in piccole porzioni di percorso, che corrispondono in quest'ordine ai successivi paragrafi: Montebelluna-Nervesa della Battaglia, Nervesa della Battaglia-Conegliano, Conegliano-Valdobbiadene, Valdobbiadene-Asolo ed Asolo-Montebelluna.

Il punto di partenza della genesi di tale proposta risiede nella recente ultimazione de La Tradotta, pista ciclabile che unisce le città di Montebelluna e Nervesa della Battaglia, recuperata dall'antico percorso dell'omonima via ferroviaria attivata per scopi bellici durante lo scorso secolo e sospesa poco dopo. La sinergia tra i comuni intersecati da La Tradotta sembra dare alcuni risultati di rilievo, specialmente per quanto concerne la promozione di essa. In aggiunta, lungo il percorso sono state posizionate alcune steli che rimembrano le vicissitudini passate collegate a tale via ferroviaria, unendo la storia al fenomeno turistico. Infine, analizzando l'itinerario della via ciclabile, essa costeggia il versante meridionale del Montello, delineando un confine dell'ovale Altamarca, ed offre numerosi punti di contatto con alcune escursioni lungo la collina montelliana, spesso molto apprezzate dai cicloamatori più esperti ed abituati ad affrontare le strade ripide ed impervie del Montello, che coincidono talvolta con gli amanti dell'offerta enogastronomica degli agriturismi montelliani.

La seconda fase dell'Anello Cicloturistico dell'Altamarca è tuttora in fase di definizione, motivo per il quale l'inaugurazione è stata fissata all'interno del triennio 2023-2025. Essa, infatti, è vincolata alla costruzione del nuovo Ponte della Priula, uno dei due principali collegamenti tra i territori di Destra e Sinistra Piave giuntamente al ponte di Vidor. Il dibattito relativo a tale costruzione è in atto da diversi mesi a causa della presenza di due alternative piuttosto valide; pertanto, è necessario aspettare la conclusione di questa diatriba per poter definire correttamente le sorti dell'ACA. Ad ogni modo, il percorso che unirà Nervesa della Battaglia e la città di Conegliano si caratterizza per il repentino cambio del paesaggio circostante; si passa infatti dal connubio Montello-Piave ai territori dominati dalla presenza dei vigneti rappresentati dal confine orientale delle colline dichiarate patrimonio dell'umanità dell'UNESCO. Lungo tale percorso, inoltre, sono previste alcune deviazioni che giungono alla visita di alcuni noti castelli coneglianesi, come quelli di San Salvatore e di Collalto.

Inoltrandosi ulteriormente all'interno della zona protetta dall'UNESCO, è possibile imbattersi nei numerosissimi sentieri collinari che si snodano tra i vigneti di glera, pianta a bacca bianca e principale uva del Prosecco DOCG. Essi, difatti, collegano la zona compresa tra la cittadina di Vittorio Veneto e la tanto piccola quanto nota Valdobbiadene, proponendo mille alternative di percorso. Inutile sottolineare la presenza del forte legame tra lo *Slow Tourism* e le cantine valdobbiadenesi, che offrono l'*ultimate experience* turistica enogastronomica senza eguali, accompagnando il turista attraverso una completa immersione del mondo collinare del Prosecco DOCG. Alcune opzioni di percorso alternativo portano al raggiungimento della vetta del Monte Cesen, che domina il territorio vitivinicolo sottostante, dov'è possibile praticare attività di *downhill* e mountain bike per esperti, alla scoperta dell'Abbazia di Follina, al Molinetto della Croda e al

Parco naturalistico di Bigolino, ubicato lungo le sponde del Piave, come accennato al sotto capitolo 2.4.4.

Attraversato nuovamente il corso del fiume Piave, si incontra un paesaggio contiguo, padroneggiato dai saliscendi creati dal paesaggio ondulado dei Colli Asolani. Superata la rocca di Cornuda, sede di un antico monastero cristiano tuttora utilizzato, si giunge nel territorio del comune di Maser, dove ci si imbatte nella maestosa Villa Barbaro, realizzata dal noto architetto Andrea Palladio. Proseguendo per la medesima via, si arriva ai piedi della salita di Asolo, che conduce ad uno dei borghi più belli d'Italia, da dove si può facilmente raggiungere il castello cittadino e l'omonima rocca, dalla quale si dispone di un paesaggio invidiabile. Ragionando, invece, in chiave futura, l'Anello Cicloturistico dell'Altamarca potrebbe interessare all'interno del proprio itinerario anche Possagno, includendo la visita ai capolavori dello scultore Antonio Canova, oltre alla possibilità di poter effettuare un'escursione sportiva nel vicino campo da golf, di proprietà dell'Asolo Golf Club.

Concludendo, l'ultimo tratto del percorso si destreggia nella zona sud-occidentale dell'ovale Altamarca, giungendo nuovamente nella città di Montebelluna, sede di un prestigioso patrimonio storico-culturale situato in un luogo che sta lentamente cercando di cambiare le proprie vesti, al fine di raggiungere determinati standard in ambito *smart*. L'identificazione del simbolo dell'intero Anello Cicloturistico dell'Altamarca potrebbe essere il MeVe, punto di partenza e arrivo del percorso e situato in prossimità dell'inizio dello Stradone del Bosco, sentiero ciclistico-pedonale montelliano, poiché rappresenta perfettamente la forte connessione tra il territorio ed il ricordo della sofferenza patita durante la Grande Guerra.

Attraverso l'ideazione e la realizzazione di tale progetto si potrebbe registrare un tentativo di integrazione tra i vari fenomeni di attrattiva, improntando l'inizio di una nuova fase di collaborazione e cooperazione fra la totalità degli stakeholders, al fine di issare il territorio dell'Altamarca nella cerchia delle principali attrazioni della regione Veneto.

Conclusioni

Gli obiettivi del lavoro di ricerca qui presentato sono stati individuati nella focalizzazione e valutazione dell'attuale modalità di gestione dell'offerta turistica della destinazione Altamarca, al fine di proporre una soluzione alternativa che apporti migliorie e benefici in più ambiti, in primis a livello economico e sostenibile, garantendo un alto standard di qualità alle generazioni future di poter usufruire dei beni e delle destinazioni turistiche attualmente disponibili.

Pertanto, in seguito ad aver appreso la consapevolezza dell'importanza del fenomeno turistico, sono state esposte le principali teorie espresse da parte della letteratura accademica in ambito di Destination Marketing e Management ed Economia Applicata, cuore pulsante dell'elaborato, con la finalità di poter fornire al lettore la più ampia base teorica necessaria alla comprensione di tale lavoro.

Successivamente, il focus si è concentrato principalmente nell'individuazione e nella descrizione dell'auto-identificata destinazione turistica Altamarca, situata nella parte centrale della regione Veneto e, conseguentemente, circondata dai principali fattori di attrattiva regionali. La destinazione Altamarca può contare su Le Colline del Prosecco di Conegliano – Valdobbiadene, paesaggio vitivinicolo unico al mondo ed insignito del titolo di patrimonio dell'umanità da parte dell'agenzia delle Nazioni Unite UNESCO, che, giuntamente al borgo di Asolo, risultano essere il fiore all'occhiello di tale area, trainando gli altri fattori di attrattiva (la città di Montebelluna, la villa palladiana Barbaro di Maser, la collina del Montello ed il fiume Piave) verso una rapida evoluzione dell'attuale posizionamento nel ciclo di vita della destinazione, rappresentato alla perfezione dal modello di Butler. Nonostante la presenza di nomi e attrazioni rilevanti, la gestione dell'offerta turistica in quest'area presenta alcune imperfezioni, che danno luogo a importanti frizioni fra gli stakeholders della destinazione, oltre ad interessare la sfera di conflitto fra il settore pubblico ed i privati. In aggiunta, l'OGD *Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano* non è riuscita a coordinare la maggior parte degli attori locali, venendo pesantemente criticata da alcuni di essi, poiché sembra aver compreso le proprie potenzialità solo recentemente, rendendo vano il primo quinquennio della propria esistenza.

Di conseguenza, sembra essere necessario un cambiamento dell'attuale modalità di gestione della destinazione turistica Altamarca, specialmente in seguito all'analisi delle potenzialità che tale territorio detiene. Quindi, è stata redatta un'analisi SWOT che si basa meramente sulla presentazione della destinazione turistica trevigiana effettuata

all'interno del secondo capitolo, in accordo con le dichiarazioni degli attori intervistati, che evidenzia alcuni *Strength points* contrapposti ad importanti lacune da colmare, ed a fronte di grandi potenzialità inesprese, soprattutto se inserite all'interno del contesto espresso dall'attuale congiuntura economica, dominata dalle ampie speranze di ripresa economica a seguito di taluni mesi oggettivamente complessi, che hanno temporaneamente minato le capacità di evoluzione del settore turistico (e non solo).

Dall'analisi SWOT, difatti, inizia il percorso di esposizione dell'alternativa proposta di gestione della destinazione Altamarca, basata sul modello *corporate* americano presentato dagli esperti Flagestad e Hope, dove la centralità della Destination Management Organization risulta fondamentale al fine di trainare l'intera area ad uno sviluppo equo, duraturo e sostenibile, senza tralasciare alcun tipo di categoria di stakeholder. Tale ente, infatti, dev'essere in grado di effettuare un'importante opera di coordinamento delle azioni degli attori della destinazione, affinché nessuno remi controcorrente, appianando al principio eventuali frizioni ed incomprensioni che potrebbero ritardare il processo di crescita decennale esposto all'interno del terzo capitolo. Esso fa affidamento sulla distinzione degli obiettivi in breve, medio e lungo termine, dove gli ultimi due corrispondono rispettivamente ai trienni 2023-2025 e 2026-2028, nonostante siano stati previsti possibili rinvii riguardo le scadenze fissate, consci come il target finale sia stato fissato entro un decennio dall'inizio di tale progetto, ovvero il passaggio dal *governed* al più auspicabile *corporative model*. Esso, difatti, prevede che la destinazione sia dominata da un'alta centralizzazione sistemica, in tal caso rappresentata dalla DMO, a fronte di numerose ed intense relazioni instaurate fra gli stakeholders del medesimo sistema, fissato nell'annata del 2033.

Tale progetto, infatti, risulta essere uno degli obiettivi del lavoro di ricerca appena proposto, al fine di issare la destinazione Altamarca all'interno della ristretta cerchia dei principali fenomeni di attrattiva della regione Veneto e, in un futuro anteriore, a livello nazionale. Inoltre, come citato già precedentemente, l'elaborato assume una particolare dimensione di concretezza che, a parere di chi vi scrive, risulta essere un *plus* importante rispetto ad altri elaborati che si limitano ad esporre e rielaborare semplicemente la teoria della letteratura accademica. Di conseguenza, la dimensione di concretezza del lavoro di ricerca è un ulteriore target che è stato fissato prima della stesura di tale scritto. Infine, si preme sottolineare la volontà di apportare un netto cambiamento rispetto al maggiormente utilizzato modello europeo (*community model*) nelle destinazioni turistiche limitrofi, affibbiando all'ente DMO una maggiore importanza e responsabilità del futuro dell'intero sistema destinazione, come recentemente appreso dagli studi magistrali.

Bibliografia

- Baker, M.J. & Cameron, E. (2008) *Critical success factors in Destination Marketing*, Tourism and Hospitality Research, Sage Publication, London, United Kingdom
- Bellemo E. (1991) (a cura di Gajo, T.) *Originale e storia della colonna delle ducali e del Mercato Vecchio di Montebelluna*, Poligrafica Montebellunese, Montebelluna, Italy
- Beritelli, P., Bieger, T. & Laesser, C. (2007) Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management, *Journal of Travel Research*
- Bertocchi, D., Van der Zee, E. & Janusz, K. (2016) Big Data per l'analisi della maturità di una destinazione turistica - Una prospettiva spaziale innovativa sul turismo urbano, *Urban@it* Centro Nazionale di studi per le politiche urbane
- Bieger, T. (1998) Reengineering destination marketing organizations – the case of Switzerland, *Revue de Tourisme*
- Blanke, J. & Chiesa, T. (2007) The travel and tourism competitiveness report 2007; furthering the process of economic development, World Economic Forum (WEF), Geneva, Switzerland
- Bodega, D., Cioccarelli, G. & De Nicolai, S. (2004) New interorganizational forms: evolution of relationship structures in mountain tourism, *Tourism Review*
- Brendon, P. (1991) *Thomas Cook. 150 years of Popular Tourism*, Secker and Warburg, London, United Kingdom
- Brunetti, F. (1999) *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova, Italy
- Brunetti, F. (2002) Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato, Giappichelli, Torino, Italy
- Buhalis, D. & Spada, A. (2000) Destination Management Systems: Criteria for Success – an exploratory research, *Information Technology & Tourism*
- Buhalis, D. (2000) *Marketing the competitive destination for the future*, Tourism Management
- Butler, R.W. (1980) The concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: implications for management of resources, Prentice Hall Hemel, Hempstead, United Kingdom
- Butler, R.W. (2006) *The tourism area life cycle, applications and modifications*, Channel View Publication, Clevedon, United Kingdom
- Candelo, E. (2009) Destination Branding. L'immagine della destinazione turistica come vantaggio competitivo, Giappichelli, Torino, Italy

- Cartier, C. & Lew, A. (2005) *Seductions of Place: Geographical Perspectives on Globalization and Touristed Landscapes*, Routledge, London, United Kingdom
- Cerato, M., Furlan, M.C. & Manente, M., *Imprese turistiche e competitività. Le caratteristiche della produzione delle imprese turistiche*, Ciset, Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica dell'Università Ca' Foscari, Venice, Italy
- D'Eramo, M. (2017) *Il selfie del mondo. Indagini sull'età del turismo*, Feltrinelli, Milano, Italy
- DMAI (2008) *The future of Destination Marketing: tradition, transition and transformation*, DMAI, Washington DC (Columbia State, United States of America)
- Doxey, G.V. (1975) *A causation theory of visitor-resident irritants: methodology and research inferences*, Travel Research Association, San Diego (California, United States of America)
- Dredge, D. & Jenkins, J. (2003) *Destination place identity and regional tourism policy*, Tourism Geographies
- Dredge, D. & Jenkins, J. (2007) *Tourism planning and policy*, John Wiley, Brisbane (Queensland, Australia)
- Dredge, D. (2009) *Destination place planning and design*, Annuals of Tourism Review
- Dredge, D. (2010) *Place change and tourism development conflict: evaluating public interest*, Tourism Management
- Equipe MIT: Dehoorne, O., Duhamel, P., Gay, J., Knafou, R., Lazzarotti, O., Sacareau, I., Stock, M., Vacher, L., & Violier, P. (2002) *Tourismes 1. Lieux communs*, Belin, Paris, France
- Flagestad, A. & Hope, C.A. (2001) *Strategic success in winter sport destinations: a sustainable value creation perspective*, Tourism Management
- Franch, M. (2002) *Destination Management: governare il turismo tra locale e globale*, Giapichelli, Torino, Italy
- Franch, M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano, Italy
- Garrod B. & Fyall, A. (2017) *Collaborative destination marketing at the local level: benefits bundling and the changing role of the local tourism association*, Current Issues in Tourism
- Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Kalasek, R., Pichler-Milanovic, N. & Meijers, E. (2007) *Smart cities: ranking of European medium-sized cities*, Centre of Regional Science (CRS), Wien, Austria
- Leiper, N. (1995) *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne (Victoria, Australia)
- Manente, M. & Cerato, M. (2000) *Destination management per creare valore*, Touring University Press, Milano, Italy

- Marchioro, S. (2014) *Destination Management e Destination Marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto*, Turismo e Psicologia
- Murphy, P.E. (1988) *Community driven tourism planning*, Tourism Management
- Normann, R. & Ramírez, R. (1991) *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas, Milano, Italy
- Pechlaner, H. & Weiermair, K. (2000) *Destination Management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano, Italy
- Pike, S. (2008) *Destination Marketing: an integrated marketing communication approach*, Elsevier, Oxford, United Kingdom
- Pike, S. & Ryan, C. (2004) *Destination Positioning Analysis through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions*, Journal of Travel Research
- Porter, M.E. (1980-1998) *Competitive strategy. Techniques for Analysing Industries and competitors*, Simon & Schister, United States of America
- Rather, R.A., Najar, A.H. & Jaziri, D. (2020) *Destination branding in tourism: insights from social identification, attachment and experience theories*, Anatolia
- Rispoli, M. & Tamma, M. (1995) *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta di prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, Italy
- Rubies, E.B. (2001) *Improving public-private sectors cooperation in tourism: a new paradigm for destinations*, Tourism Review
- Ritchie, J.R.B. (1993), *Crafting a Destination Vision: Putting the Concept of Resident-Responsive Tourism into Practice*, Tourism Management
- Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (1999) *Tourism Competitiveness and Social Prosperity*, Journal of Business Research
- Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (2000) *The Competitive Destination: A Sustainability Perspective*, Tourism Management
- Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (2003) *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CAB International, Wallingford, United Kingdom
- Ritchie, J.R.B. & Crouch, G.I. (2011) *A Model of Destination Competitiveness and Sustainability*, CAB International, Wallingford, United Kingdom
- Russo, A.P. (2002) *The "vicious circle" of tourism development in heritage cities*, Annual of Tourism Research
- Tamma, M. (2000) *Aspetti strategici del Destination Management*, all'interno di *Destination Management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche* (Pechlaner & Weiermair, 2000) (vedi in precedenza)
- Tamma, M. (2002) *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, Giappichelli, Torino, Italy

- Van der Borg, J., Camatti, N., Bertocchi, D. & Albarea A. (2017) *The Rise of the Sharing Economy in Tourism: Exploring Airbnb Attributes for the Veneto Region*, Università Ca' Foscari, Department of Economics, Working Paper, Venice, Italy
- Van der Borg, J., Costa, P. & Gotti, G. (1996) *Tourism in European heritage cities*, Annual of Tourism Research
- Volgger, M. & Pechlaner, H. (2014) *Requirements for destination management organizations in destination governance: understanding DMO success*, Tourism Management
- Wang, Y. & Pizam, A. (2011) *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, CABI, 2011
- World Travel and Tourism Council (2015) *Governing National Tourism Policy*, WTTC, London, United Kingdom

Sitografia

- Asolo, “I borghi più belli d’Italia”, <https://borghipiubelliditalia.it/borgo/asolo/>
- Città Slow, <https://www.cittaslow.it/associazione>
- Comune di Asolo, <https://www.asolo.it/>
- Consorzio Vini Asolo Montello, <https://www.asolomontello.it/il-consorzio/>
- Destination Management Plan della OGD *Città d’arte e ville venete nel territorio trevigiano*, <https://www.regione.veneto.it/documents/10813/3032224/D.M.P.+Treviso+aggiornato/8cc73ae5-34d4-49df-9835-b175f871e093>
- DueRocche, <https://duerocche.com/>
- Intesa Programmatica d’Area dei territori *Montello-Piave-Sile, terre d’acqua*, <https://www.comune.montebelluna.tv.it/co26046/zf/index.php/servizi-aggiuntivi/index/index/idtesto/293>
- Fondi Comuni Confinanti, <https://www.fondocomuniconfinanti.it/>
- I Borghi più belli d’Italia, <https://borghipiubelliditalia.it/>
- IPA *Terre di Asolo e Montegrappa*, <https://www.ipaasolomontegrappa.it/>
- La città di Vicenza e le Ville Palladiane del Veneto, <https://whc.unesco.org/en/list/712>
- Le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, patrimonio dell’umanità, <https://collineconeglianovaldobbiadene.it/>
- Le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, UNESCO *World Heritage List*, <https://whc.unesco.org/en/list/1571>
- Montello, <https://montello.eu>
- Monte Grappa, <https://www.cimagrappa.it/>
- Museo – Gypsotheca e Casa Natale di Antonio Canova, <https://www.museocanova.it/>
- My Maps, il sito con cui è stata autonomamente creata l’intuitiva mappa che racchiude le principali attrazioni dell’auto denominata destinazione turistica “Alta-marca”, <https://www.google.com/maps/d/edit?mid=1udtXT-LKwub47DzdN8k76hgXAbvDMsKqb&usp=sharing>
- Progetti di marketing territoriale *OGD Città d’arte e ville venete nel territorio trevigiano*, https://www.tb.camcom.gov.it/uploads/_area%20stampa/file/2019-10-03-cs.pdf

Protocollo d'intesa e regolamento della *OGD Città d'arte e ville venete nel territorio trevigiano*, <https://www.tb.camcom.gov.it/uploads/CCIAA/turismo/file/Protocolloe-RegolamentoOGD.pdf>

Senato.it, <https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-ii/titolo-v/articolo-117>

Statista, <https://www.statista.com/statistics/209334/total-number-of-international-tourist-arrivals>

Tribuna di Treviso, apertura di tre nuove rotte dall'aeroporto Antonio Canova di Treviso, <https://tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2022/04/12/news/in-volo-da-treviso-per-lanzarote-bucarest-e-polonia-ecco-le-tre-nuove-di-ryanair-1.41369560>

Tribuna di Treviso, Aeroporto Canova di Treviso, interviene l'esperto Jan Van der Borg, <https://tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2022/05/27/news/traffico-pochi-spazi-e-caos-viabilita-l-aeroporto-canova-ha-15-anni-ed-e-gia-vecchio-1.41471370>

Touring Club Italiano, Bandiere Arancioni, <https://www.bandierearancioni.it/>

Villa Emo, <https://www.villaemo.org/>

Visit Conegliano, <https://www.visitconegliano.it/>

Visit Treviso, <https://www.visittreviso.it/>

Visit Trentino, <https://www.visittrentino.info/it>

UNESCO Criteria, <https://whc.unesco.org/en/criteria/>

UNESCO MAB, <https://en.unesco.org/mab>

UNWTO, definition of Destination Management Organization, Policy and Destination Management, <https://www.unwto.org/policy-destination-management>

UNWTO, World Tourism Barometer, Volume 18, Issue 5, August/September 2020, <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.5>

UNWTO, <https://www.unwto.org>

Ringraziamenti

Il lavoro di ricerca qui proposto giunge a conclusione di un percorso universitario magistrale che è sinonimo di grande crescita e maturazione personale, dominato da numerosi picchi di felicità al pari di un importante incremento del bagaglio culturale.

Desidero innanzitutto ringraziare il professor Jan Van der Borg, grande insegnante dentro e fuori dall'aula, poiché ha saputo trasmettermi le conoscenze fondamentali per poter effettuare la stesura dell'elaborato, oltre alla sua passione per i temi affrontati durante i corsi. Inoltre, mi ha insegnato a non aver paura di esprimere le proprie idee, dando peso e rilevanza all'aspetto pratico delle nozioni apprese, contrariamente a quanto accade generalmente. Proprio per tale motivazione, la tesi ha deliberatamente assunto un forte connotato di concretezza, simile all'accrescimento personale donatomi dal professore. Personalmente, è stato un onore averla avuta al mio fianco come relatore in questi mesi.

Desidero poi ringraziare infinitamente i miei genitori, mamma Silvia e papà Toni, perché mi sono accanto da ventiquattro anni a questa parte, specialmente nei periodi di maggior difficoltà. Nonostante abbiano due modi di fare completamente differenti, ci tengo a sottolineare come siano la spalla su cui posso sempre contare incondizionatamente, lasciandomi correggere da solo i miei errori ed aiutandomi a crescere quotidianamente.

Un particolare ringraziamento va, inoltre, a mio fratello Roberto per avermi dotato di un carattere così forte, ai nonni Angelo e Luciana, insegnanti naturali di vita e veri fari della mia esistenza, agli zii Marta e Giovanni per esserci sempre, e ai miei cuginetti, poiché mi hanno reso migliore attraverso la consapevolezza di essere un esempio per loro.

Un grazie ai miei compagni di corso, vero valore aggiunto del percorso universitario perché "vale la pena alzarsi ogni mattina alle sei per vivere una giornata che si rivelerà essere unica ogni giorno". Un ringraziamento anche ai miei amici tek delittiani di sempre, con cui condivido le mie risate da ormai una vita intera. Un grande grazie anche agli amici dei gruppi e a tutti coloro che hanno dedicato parte del loro tempo per me in questi due anni semplicemente splendidi.

Infine, desidero ringraziare fortemente Silvia che mi sostiene con amore in ogni mia scelta, giusta o sbagliata che sia. Abbiamo condiviso tutto questo percorso assieme, gioie e dolori inclusi, e mi hai sempre dato la forza di continuare e perseguire la mia strada, la nostra strada. Grazie per la pazienza, per le emozioni e per scegliermi sempre ogni giorno.