



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

# **La destinazione come rete e le card turistiche:**

**un “Premio di Soggiorno” come strumento  
facilitatore del turismo in Cadore**

**Relatore**

Ch. Prof. Andrea Ellero

**Laureando**

Marco Pittaluga

Matricola 892557

**Anno Accademico**

2022 / 2023



## **RINGRAZIAMENTI**

Desidero esprimere la mia gratitudine innanzitutto al mio relatore di tesi, il Professor Andrea Ellero del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, il quale mi ha guidato e seguito con metodo, puntualità e pazienza durante tutta la fase di ricerca e stesura di questa tesi di laurea magistrale. Un sentito ringraziamento va a Gildo Trevisan, presidente del Consorzio Cadore Dolomiti nonché ideatore del progetto del premio di soggiorno nel Cadore, per aver dedicato parte del suo tempo prezioso nella condivisione delle sue idee visionarie e per l'incondizionato impegno nella realizzazione di questo progetto a livello territoriale. Ringrazio anche Matteo Da Deppo della Magnifica Comunità di Cadore e Antonella Tormen del Centro Consorzi di Belluno per aver contribuito alla ricerca con l'apporto di documenti fondamentali al completamento della tesi. In particolare, voglio ringraziare di cuore i miei genitori per avermi supportato e per aver creduto in me costantemente e con molta pazienza lungo tutto il mio percorso di vita, rendendomi l'uomo che sono ora. È a loro che dedico i meriti dei miei successi. Un ringraziamento speciale va a Martina, luce dei miei occhi, che stando al mio fianco giorno dopo giorno migliora le mie giornate con la sua dolcezza, dandomi la forza e l'amore di cui ho bisogno per dare sempre il meglio di me stesso. Desidero ringraziare, infine, tutti gli amici e i colleghi che hanno contribuito con il loro sostegno e con il loro supporto emotivo al raggiungimento di questo risultato.



# INDICE

INTRODUZIONE .....	1
<b>1 LA DESTINAZIONE TURISTICA E IL COORDINAMENTO TRA IMPRESE .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Il concetto di destinazione.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Il ciclo di vita di una destinazione e il prodotto turistico.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 La gestione di una destinazione.....</b>	<b>8</b>
1.3.1 <i>Corporate e community governance .....</i>	<i>9</i>
1.3.2 <i>Destination Management e Destination Marketing.....</i>	<i>10</i>
<b>1.4 La Destination Management Organization (DMO) .....</b>	<b>12</b>
1.4.1 <i>Ruoli e funzioni.....</i>	<i>13</i>
1.4.2 <i>Vulnerabilità e sfide.....</i>	<i>14</i>
1.4.3 <i>Il concetto di smartness e le Information and Communication Technologies .....</i>	<i>15</i>
1.4.4 <i>L'immagine di una destinazione.....</i>	<i>16</i>
<b>1.5 La coopetition come strategia vincente.....</b>	<b>17</b>
1.5.1 <i>Competizione, cooperazione e coopetition .....</i>	<i>18</i>
1.5.2 <i>Caratteristiche e benefici della coopetition nel turismo.....</i>	<i>19</i>
<b>2 LE CARD TURISTICHE .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Caratteristiche e modalità d'uso .....</b>	<b>23</b>
2.1.1 <i>Smart card e generazioni a confronto.....</i>	<i>25</i>
2.1.2 <i>Le card come strumento di marketing territoriale.....</i>	<i>26</i>
2.1.3 <i>Gli aspetti comportamentali del turista nell'utilizzo delle card turistiche.....</i>	<i>27</i>
<b>2.2 Obiettivi e vantaggi.....</b>	<b>29</b>
2.2.1 <i>I vantaggi dal punto di vista dell'offerta .....</i>	<i>30</i>
2.2.2 <i>I vantaggi dal punto di vista della domanda.....</i>	<i>31</i>
<b>2.3 Limiti e problematicità di una card .....</b>	<b>32</b>
2.3.1 <i>Svantaggi generali.....</i>	<i>32</i>
2.3.2 <i>Online Travel Agencies, Leakage e Welfare.....</i>	<i>34</i>
<b>2.4 Opportunità.....</b>	<b>37</b>
2.4.1 <i>Destagionalizzazione.....</i>	<i>38</i>
2.4.2 <i>Disintermediazione e visibilità online.....</i>	<i>38</i>
<b>2.5 Card turistiche italiane ed europee .....</b>	<b>40</b>
2.5.1 <i>Le city card tra Roma e Verona.....</i>	<i>40</i>
2.5.2 <i>Le destination card .....</i>	<i>45</i>
2.5.3 <i>Il caso particolare del Tourist Kit a Matera.....</i>	<i>50</i>
2.5.4 <i>Problematiche specifiche dell'Italia e alcune considerazioni .....</i>	<i>51</i>

<b>3</b>	<b>IL VENETO, LE DOLOMITI E IL CADORE</b>	53
<b>3.1</b>	<b>La Regione del Veneto e il turismo</b>	53
3.1.1	<i>Analisi dell'offerta e dei numeri turistici</i>	54
3.1.2	<i>Il turismo veneto post COVID-19</i>	56
<b>3.2</b>	<b>Il contesto montano delle Alpi e le Dolomiti</b>	59
3.2.1	<i>Dolomiti sito Patrimonio UNESCO</i>	60
3.2.2	<i>Valore Eccezionale Universale e iter di candidatura</i>	62
3.2.3	<i>Strategia di gestione del bene</i>	64
3.2.4	<i>Esempi di gestione degli hotspot</i>	66
<b>3.3</b>	<b>Movimenti turistici tra le Dolomiti Venete</b>	67
3.3.1	<i>Arrivi e presenze nella STL Belluno, Feltre e Alpago</i>	68
3.3.2	<i>Arrivi e presenze nella STL Dolomiti</i>	71
3.3.3	<i>La Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi</i>	73
<b>3.4</b>	<b>Il Cadore</b>	77
3.4.1	<i>Cenni storici e attrattività del luogo</i>	78
3.4.2	<i>Consorzi di Valle e guest card locali</i>	80
3.4.3	<i>Il futuro turistico del Cadore</i>	83
<b>4</b>	<b>IL PROGETTO DOLOMITI HOLIDAY GIFT CARD: "UN PREMIO DI SOGGIORNO"</b>	86
<b>4.1</b>	<b>Caratteristiche principali</b>	86
4.1.1	<i>Il cashback</i>	88
4.1.2	<i>Utilizzo della tecnologia - l'applicazione mobile di Toduba</i>	89
4.1.3	<i>Rete d'impresa e modalità di attuazione</i>	92
4.1.4	<i>Finanziamenti, formazione ed enti coinvolti</i>	94
<b>4.2</b>	<b>Valutazione strategica del progetto</b>	96
<b>4.3</b>	<b>Discussione</b>	98
<b>4.4</b>	<b>Osservazioni finali sulla card e limitazioni del progetto</b>	102
	<b>CONCLUSIONI</b>	104
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	106
	<b>SITOGRAFIA</b>	113



# INTRODUZIONE

Il tema delle card turistiche risulta di particolare interesse nell'ambito del turismo per via delle tecniche di marketing che vengono adoperate nel proporre l'offerta di una destinazione ai fini di fidelizzare il turista in visita. In particolare, la presente ricerca si pone come obiettivo l'analisi degli effetti derivanti dall'introduzione nel mercato di una card turistica nel Cadore, in Veneto. Per ottenere ciò, verrà effettuata una revisione della letteratura sul tema, esplorando le ricerche precedenti e identificando i benefici e le limitazioni della gestione e del marketing del turismo per mezzo di queste card, concentrandosi nel finale nell'analisi di un caso studio specifico in grado di offrire una prospettiva concreta sulla loro efficacia in un contesto pratico.

Il primo capitolo si propone di definire i due concetti di destinazione e di prodotto turistico in relazione al loro modificarsi con il passare del tempo, sottolineando sia gli impatti delle pratiche turistiche sui territori, che le strategie che una destinazione può adottare a seconda di dove essa si colloca all'interno del proprio ciclo di vita, preparando il terreno per l'esplorazione delle card turistiche al capitolo successivo. Così, viene introdotto l'aspetto della gestione di una destinazione (Destination Management) e la sua promozione (Destination Marketing), due funzioni che vengono generalmente svolte da un ente sempre più essenziale e necessario nell'ambito turistico, ovvero le Destination Management Organization (DMO). Uno dei compiti più difficili a cui la DMO deve assolvere concerne il coordinamento di tutti i portatori di interesse (stakeholders), sia pubblici che privati, in uno scenario che spesso risulta frammentato ed estremamente competitivo. A fronte di questo, pratiche di cooperazione e competizione simultanea (coopetition) possono rivelarsi un'ottima tecnica di collaborazione tra imprese in grado di fortificare la destinazione nel complesso e l'offerta che viene immessa nel mercato.

La ricerca prosegue esaminando caratteristiche e modalità d'uso di queste card, chiamate anche "tourist card", "destination card", "city card", "guest card" (Angeloni, 2016), degli strumenti che offrono l'accesso a una vasta gamma di servizi e attrazioni a un prezzo complessivamente inferiore rispetto all'acquisto dei singoli elementi separatamente. Queste card possono rappresentare una risorsa strategica per le imprese del territorio arricchendo allo stesso tempo l'esperienza di visita del turista. Al giorno



d'oggi, le card sono uno strumento ampiamente utilizzato tanto nelle grandi città e nelle regioni turistiche quanto nei paesi di dimensioni più ridotte e nelle province minori. Di conseguenza, verranno comparate alcune delle più rilevanti city e destination card attive in Italia ed in Europa, mettendone in evidenza le similitudini e le differenze osservate, in modo da comprenderne al meglio gli aspetti positivi e negativi generali.

Il terzo capitolo si concentra in modo più dettagliato sulle caratteristiche geografiche e sull'andamento turistico della destinazione del Cadore, la quale ospita tra le numerose attrazioni storico-culturali e naturali una vasta porzione delle Dolomiti, un bene naturale inserito nella Lista Patrimonio Mondiale UNESCO. Nonostante la presenza di elementi di attrattiva unici al mondo, la destinazione turistica veneta soffre negli ultimi anni di un progressivo decremento delle presenze turistiche, con importanti implicazioni socio-economiche, anche a causa del contesto altamente competitivo nel quale la regione montana si inserisce. Questi due elementi risultano di cruciale importanza e contribuiscono alla ricerca di nuove strategie e opportunità di crescita turistica nella destinazione in esame.

È in questa cornice che si inserisce quindi il caso studio della Dolomiti Holiday Gift Card (premio di soggiorno), presentato nel quarto ed ultimo capitolo, una card innovativa in fase di sviluppo dalla duplice finalità: premiare economicamente il turista che prenota in modo diretto presso le strutture aderenti della zona, stimolando la disintermediazione, e rilanciare contemporaneamente l'economia del Cadore. Questo è reso possibile grazie all'impiego di un cashback sulle transazioni effettuate che viene accreditato in un borsellino elettronico personale disponibile all'interno di un'applicazione per smartphone da poter spendere esclusivamente nel territorio. È stato scelto pertanto di condurre una valutazione strategica con l'obiettivo di determinare vantaggi e svantaggi dell'applicazione della gift card sia dal punto di vista dell'impresa e della destinazione, che dal punto di vista del turista. Il principale risultato dell'analisi svolta è che, diversamente dalle altre card turistiche analizzate che si limitano a svolgere principalmente le classiche funzionalità scontistiche, il premio di soggiorno permette al visitatore di scoprire nuove modalità di risparmio contribuendo contemporaneamente alla sostenibilità economica della destinazione, inserendo a tutti gli effetti il presente elaborato nell'ambito più vasto degli studi sul Destination Management e sul Destination Marketing.

# 1 LA DESTINAZIONE TURISTICA E IL COORDINAMENTO TRA IMPRESE

## 1.1 Il concetto di destinazione

Definire il concetto di “destinazione turistica” è un lavoro tutt’altro che semplice, tant’è che al giorno d’oggi non è possibile risalire ad un’unica definizione (Pike & Page, 2014). Di fondamentale importanza fu il lavoro di un ricercatore australiano, Neil Leiper, che verso la fine degli anni ‘70 portò alla ribalta lo studio dell’area tematica del turismo (Hall & Page, 2010). Nella sua opera di ricerca del 1979 intitolata “The Framework of tourism: towards a definition of tourism, tourists, and the tourist industry”, Leiper formulò molte delle idee tutt’ora in uso nella ricerca sul turismo (Leiper, 1979; Pike & Page, 2014). È in questo quadro teorico che è possibile individuare una delle prime definizioni di destinazione, da lui intesa come “un luogo in cui il consumatore si reca temporaneamente dalla regione in cui risiede, creando un flusso turistico (domanda) sia nel tempo che nello spazio” (Pike & Page, 2014). È solamente a partire dagli anni ‘90 che il termine “destinazione” è cominciato a circolare più ampiamente nella letteratura scientifica e turistica (Marchioro, 2014). Più precisamente, nel 1993 il World Tourism Organization (WTO, dal 2005 UNWTO - United Nations World Tourism Organization, [unwto.org](http://unwto.org)) definì la destinazione turistica come “un luogo caratterizzato da un sistema di punti di attrazione e strutture turistiche che erogano servizi tra di loro collegati” (Pechlaner et al., 2012a). A distanza d’anni, queste definizioni sono andate modificandosi grazie ai contributi di numerosi ricercatori i quali, esaminando gli studi sulla destinazione turistica da diverse prospettive, hanno determinato una sovrapposizione di più concetti attorno alla stessa nozione. In particolare, è possibile delineare due tipi di approcci principali: dal punto di vista della domanda turistica, e dal punto di vista dell’offerta turistica (Pechlaner et al., 2012a; Pike & Page, 2014; Silvestrelli, 2012). In quanto al primo, la destinazione turistica rappresenta un contesto geografico generico in cui è presente un insieme di servizi che i turisti individuano e scelgono per soddisfare le loro esigenze, non senza ignorare il rapporto tra prezzo e qualità (Marchioro, 2014; Pechlaner et al., 2012a; Pike & Page, 2014; Silvestrelli, 2012). Diversamente, in un’ottica di offerta turistica, la destinazione può

essere definita come un territorio ben delineato da confini politici in cui un sistema di imprese turistiche eroga tutti quei servizi necessari a garantire un periodo di permanenza di qualità per l'ospite (Pike & Page, 2014; Rispoli & Tamma, 1995; Silvestrelli, 2012), ovvero un sistema territoriale che fornisce almeno un prodotto turistico in grado di soddisfare le complesse esigenze della domanda turistica (Candela & Figini, 2012 citato in Andergassen et al., 2013). Così, se agli occhi del consumatore una destinazione appare come un prodotto integrale (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Drozdowska et al., 2018; Zoltan & Masiero, 2012), allo stesso tempo essa rappresenta una rete complessa di singoli attori co-produttori sia pubblici che privati, gli stakeholders, che forniscono prodotti e servizi (Kaspar, 1995 citato in Flagestad & Hope, 2001; Haugland et al., 2011; Pechlaner et al., 2012a). Basti pensare al caso delle Alpi, un territorio condiviso tra Francia, Svizzera, Austria e Italia spesso percepito e consumato come un unico prodotto da parte di sciatori e sportivi (Buhalis, 2000), o delle Dolomiti, percepite come stesso prodotto dal potenziale turista ma condivise tra Trentino, Alto-Adige (Südtirol), Friuli-Venezia Giulia e Veneto (Marchioro, 2014). Di conseguenza, si può dedurre che nella maggior parte dei casi sono i visitatori stessi, potenziali ed effettivi, a determinare e conferire valore ad una destinazione, vale a dire quando il mercato (il turista) acquisisce consapevolezza e la tramuta in domanda viaggiando (Marchioro, 2014; Martini, 2010). Nella letteratura, la combinazione tra questi due approcci ha permesso l'identificazione di nuove modalità di progettazione, organizzazione e gestione di una destinazione (Minguzzi & Presenza, 2010 citato in Silvestrelli, 2012), nonché la creazione di prodotti turistici sempre più evoluti e complessi.

## **1.2 Il ciclo di vita di una destinazione e il prodotto turistico**

A fronte di quanto emerso nel paragrafo precedente, è possibile affermare che uno "spazio" turistico si modella con il passare del tempo a seconda dell'effetto che i flussi turistici hanno sul territorio (Marchioro, 2014; Van der Borg et al., 1996). Nello specifico, il processo di sviluppo di una destinazione è stato esplorato estensivamente da Richard Butler, il quale, nel 1980, ha contribuito allo studio del fenomeno ideando uno strumento esplicativo che prende il nome di "Ciclo di vita della destinazione" (Tourism Area Life Cycle - TALC) grazie all'applicazione dell'indicatore del numero dei visitatori alla teoria del ciclo di vita di un prodotto (Buhalis, 2000; Rodrigo et al., 2023; Van der Borg et al.,

1996). Dopo più di quarant'anni, questo modello rimane ancora di fondamentale importanza e viene generalmente accettato dai ricercatori come euristica concettuale per comprendere l'evoluzione delle destinazioni turistiche (Andergassen et al., 2013, 2017; Rodrigo et al., 2023), sebbene molteplici autori ne abbiano di recente messo in dubbio la sua effettività (per saperne di più, vedere introduzione dell'articolo di Rodrigo et al., 2023). Il modello, di forma sigmoideale (figura 1.1), presuppone il succedersi naturale delle fasi di una destinazione, dall'introduzione sul mercato fino alla fase di maturità (Marchioro, 2014; Rodrigo et al., 2023), quindi rappresenta graficamente il ciclo di vita di una destinazione "dalla sua nascita alla sua morte" (Buhalis, 2000).

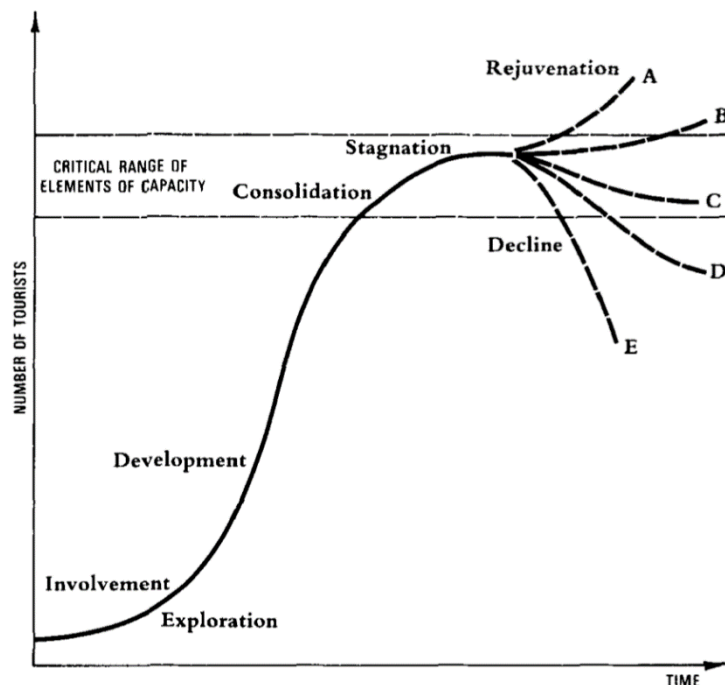


Figura 1.1 Il ciclo di vita di una destinazione (Butler, 1980)

Nel suo modello, Butler identifica diverse fasi di sviluppo principali così illustrate (Butler, 1980; Marchioro, 2014; Martini, 2010):

1. Esplorazione/coinvolgimento: durante l'esplorazione i turisti sono pochi, principalmente sono non-locali attratti da caratteristiche naturali e/o culturali che trovano differenti dalle altre destinazioni. I servizi sono scarsamente presenti, l'ambiente rimane integro e l'impatto economico dei visitatori è quasi irrilevante per il territorio. Col passare del tempo, la quantità degli arrivi aumenta e il contatto

con i residenti comincia ad intensificarsi, prendono piede le prime attività imprenditoriali che si concentrano esclusivamente sul turismo, il quale diventa fonte di lavoro per alcuni residenti. L'impatto sulle risorse e sul territorio aumenta.

2. Sviluppo: in questa fase si può già identificare un'area di mercato turistico definito, nascono nuovi servizi, si sviluppa più intensamente l'attività di promozione della destinazione attraverso una commercializzazione delle attrazioni presenti, alcune strutture cambiano per far spazio a strutture più grandi fornite da organizzazioni esterne al territorio. La destinazione subisce cambiamenti evidenti, di conseguenza aumentano gli antagonismi tra i residenti e i turisti i quali, in determinati periodi dell'anno, possono anche arrivare a superare in quantità la popolazione locale.
3. Consolidamento: il turismo diviene essenziale per l'economia della destinazione. Il tasso di incremento del numero di visitatori diminuisce, ma il numero totale continua ad aumentare. Il numero di visitatori supera permanentemente il numero di residenti. Si manifestano evidenti problemi d'inquinamento all'ambiente. Il marketing è di ampia portata e si tenta di estendere maggiormente la stagione delle visite e l'area di mercato.
4. Stagnazione: viene raggiunto il massimo sfruttamento della zona nonché il picco massimo di visitatori. Il limite del livello di capacità di carico viene superato con importanti ricadute ambientali, economiche e sociali. La destinazione ha ormai un'immagine turistica consolidata, ma non è più di moda come prima. Il turismo è di massa e non di qualità, si aggrappa ai "repeaters" (turisti che ritornano poiché legati a quel luogo) e scarseggiano nuovi flussi turistici.

Quando una destinazione raggiunge quest'ultima fase, si presentano essenzialmente due possibili strade che essa può intraprendere, in base alle decisioni e alle politiche di management e marketing applicate:

5. Declino: l'area non è più in grado di competere con altre, nuove destinazioni e perde la sua appetibilità turistica, tutt'al più diventa luogo di villeggiatura per gite giornaliere o weekend. Molte delle strutture prima adibite al turismo si trasformano di volta in volta in edifici non più turistici, spesso destinati a condomini o case di riposo, e la redditività di quegli immobili che ancora offrono servizi turistici diminuisce drasticamente. L'area diventa di fatto un bassofondo.

5.B Rilancio/rejuvenation: la destinazione riesce a far ripartire un'attività turistica di qualità, riposizionandosi sul mercato. Questa via è molto più difficile da mettere in atto poiché richiede uno sforzo congiunto da parte di tutti gli stakeholders presenti (sia pubblici che privati), nonché un cambiamento delle attrazioni (una re-ingegnerizzazione del prodotto) presenti nel territorio (Ejarque, 2010). Ciò diventa possibile grazie all'aggiunta di un'attrazione artificiale, o grazie allo sfruttamento di risorse naturali non sfruttate precedentemente qualora esse siano presenti (è il caso delle città termali).

Pertanto, i flussi turistici in una destinazione alterano col passare del tempo diversi elementi di un territorio come ad esempio l'offerta della destinazione, la sua popolarità all'interno del mercato e il consumo di territorio, impattando in aggiunta la cultura locale (Marchioro, 2014). Dunque, il modello in questione risulta utile al fine di comprendere in quale punto si trova una destinazione turistica durante il proprio ciclo di vita, agevolando l'acquisizione di importanti informazioni sulla sua velocità di sviluppo e sugli effetti positivi e negativi delle attività turistiche (Rodrigo et al., 2023). Inoltre, fornisce spunti su quali azioni manageriali (strategie di marketing e azioni di pianificazione) è necessario intraprendere a seconda del collocamento nel modello e facilita la comprensione dell'evoluzione dei prodotti turistici all'interno di una destinazione (Buhalis, 2000; Rodrigo et al., 2023; Van der Borg et al., 1996).

Il termine "prodotto turistico" delinea comunemente una vacanza, ovvero un'esperienza turistica (Andergassen et al., 2013). Tuttavia, tale prodotto comprende un complesso insieme di beni e servizi complementari (trasporti, alloggi, attrazioni), sostitutivi (diverse strutture ricettive, musei alternativi), tangibili (strutture sportive, panorami), e intangibili (divertimento, tradizione, cultura) (Montorsi, 2010; Zehrer et al., 2007), che vengono richiesti dai turisti durante la loro esperienza (Andergassen et al., 2013, 2017). Similmente, Antonioli (2002 citato in Montorsi, 2010) definisce il prodotto turistico come "una somma di servizi che richiede lo spostamento del consumatore dalla sua zona residenziale alla località turistica, per lo più con una connotazione stagionale", contribuendo alla definizione con l'aggiunta degli attributi spazio e tempo. Appare evidente che il prodotto turistico si differenzia in modo sostanziale dai classici prodotti manifatturieri proprio per delle molteplici peculiarità intrinseche che lo caratterizzano

(Andergassen et al., 2013, 2017; Montorsi, 2010; Paniccia, 2011; Von Friedrichs Grängsjö & Gummesson, 2006):

- il turista deve spostarsi nel luogo della produzione del prodotto, la destinazione, per usufruirne;
- molte volte l'offerta coincide con la fruizione di un bene pubblico (naturale, culturale);
- il prodotto turistico, essendo ad alta intensità di servizi, coinvolge direttamente il turista nella co-produzione dello stesso, spesso simultaneamente all'atto del consumo. Per questo motivo, il prodotto non può essere effettivamente testato prima di averlo immesso nel mercato;
- la produzione turistica coinvolge un organismo collettivo cooperativo di attori (economici e non) e la concorrenza di imprese individuali vicine tra loro all'interno della destinazione.

Se si considerano tutti questi elementi e li si relazionano al ciclo di vita di una destinazione, si presenta un contesto ad alto livello di soggettività, dinamicità ed incertezza che rendono la pianificazione dell'offerta e il rapporto con la domanda piuttosto critica (Montorsi, 2010). Così, la creazione di un prodotto turistico ad hoc deve partire inevitabilmente dalla conoscenza dei bisogni dei potenziali clienti prima della visita in modo da poter consegnare loro un prodotto che venga percepito il più possibile unico, integrato e soddisfacente (Marchioro, 2014; Paniccia, 2011). Per fare ciò, la raccolta e lo scambio del maggior numero di informazioni possibili in merito a ciò che il visitatore si aspetta rappresentano una delle principali sfide che le Destination Management Organization (DMO) si trovano a dover affrontare con pratiche di Destination Management e Destination Marketing (Montorsi, 2010; Zoltan & McKercher, 2015).

### **1.3 La gestione di una destinazione**

In presenza di questo paradosso in cui il turista cerca e percepisce il prodotto come unico quando in realtà è il frutto dell'unione delle offerte che ogni singolo stakeholder immette nel mercato (D'Angella & Go, 2009; Pechlaner et al., 2012b), risulta proficuo gestire il più integralmente possibile l'intera destinazione tale da renderla un "sistema locale di offerta turistica" (Rispoli & Tamma, 1995; Silvestrelli, 2012). Che l'offerta turistica di un

territorio fosse particolarmente soggetta a frammentazione, infatti, non era di certo una novità nella letteratura (Álvarez-Albelo & Martínez-González, 2024; Basili et al., 2014; D'Angella & Go, 2009; Digiorgio, 2016; Egger, 2013; Gajdošík, 2019; Ispas et al., 2015; Marchioro, 2014; Wang & Xiang, 2007). In merito a ciò, Rispoli e Tamma (1995) riconobbero tre possibili configurazioni di relazione tra domanda e offerta, individuando la configurazione "network" come l'opzione migliore nel campo turistico. Questa presuppone la combinazione delle offerte dei vari stakeholders per garantire al turista varietà e uniformità delle attrazioni presenti. La destinazione turistica, così, assume sempre di più i tratti tipici di un cluster/distretto industriale, ossia "concentrazioni geografiche di aziende e istituzioni interconnesse in un particolare settore" (Porter, 1998 citato in Haugland et al., 2011), tant'è vero che alcuni studiosi si spingono oltre utilizzando proprio il termine "distretto turistico" in luogo di destinazione turistica, sottintendendo la creazione di una rete di attori che lavorano in settori diversi ma che condividono le stesse convinzioni e la stessa visione imprenditoriale (Montorsi, 2010; Silvestrelli, 2012). L'attenzione viene posta quindi su come poter gestire e governare a livello amministrativo questo sistema di relazioni, quali approcci organizzativi e orientamenti strategici intraprendere, in un'ottica di crescita sistemica e aumento della competitività della destinazione, proprio come se si trattasse di un'impresa in competizione con le altre ad essa adiacenti (Capponcelli, 2018; Silvestrelli, 2012).

### *1.3.1 Corporate e community governance*

Dal momento in cui le risorse sono distribuite tra una serie di portatori di interessi, la presenza di un organo di governo (governance) che aiuti a comprendere, valorizzare e riconfigurare le componenti territoriali distintive diventa fondamentale per lo sviluppo e la competitività della destinazione (Capponcelli, 2018; Haugland et al., 2011; Silvestrelli, 2012). L'organo di governo è quel soggetto preposto alla definizione delle strategie di sviluppo del territorio, alla creazione del valore e all'identificazione del ruolo delle istituzioni attorno alle quali si sviluppa l'attività turistica, tenendo sempre conto dell'aspetto multilivello della destinazione (Haugland et al., 2011; Pechlaner et al., 2012a, 2012b; Silvestrelli, 2012). Fino ad ora sono due i modelli teorici di struttura organizzativa delle destinazioni che meglio si adattano al contesto turistico, e si situano ai due estremi opposti di un continuum: la governance di tipo aziendale (corporate) e quella di tipo



comunitario (community) (Capponcelli, 2018; Flagestad & Hope, 2001; Marchioro, 2014; Martini, 2010; Pechlaner et al., 2012b; Silvestrelli, 2012). In una destinazione con governance di tipo corporate, l'offerta turistica è progettata e gestita da una o poche più società di capitali che controllano i fattori di attrattiva e le infrastrutture turistiche con accordi contrattuali (Marchioro, 2014), utilizzando un approccio gerarchico top-down (Andergassen et al., 2017; Buffa, 2013). È il caso per esempio delle crociere, dei parchi divertimento e dei resorts (Martini, 2017 citato in Capponcelli, 2018). Le destinazioni di tipo community, al contrario, consistono in singole unità spesso locali che operano in modo indipendente e autonomo senza che alcuna di queste abbia un potere politico e amministrativo dominante rispetto alle altre (Capponcelli, 2018). Il compito di coordinamento e finanziamento di questi singoli risulta più complicato rispetto a quello del corporate-model e spetta all'amministrazione pubblica e/o all'organizzazione turistica locale, ma sempre con un approccio bottom-up che coinvolge e parte dai singoli attori (Capponcelli, 2018; Marchioro, 2014; Pechlaner et al., 2012b).

### *1.3.2 Destination Management e Destination Marketing*

La ricerca di questa integrazione e la pluralità di prodotti offerti ha portato alla ribalta il concetto di Destination Management, il quale gioca un ruolo fondamentale nella gestione di tutti gli elementi di una destinazione, specialmente nel caso di una destinazione di tipo community (Capponcelli, 2018; Marchioro, 2014). Occuparsi del management di una destinazione implica sia la pianificazione strategica orientata all'innovazione, il coordinamento e il controllo degli attori della destinazione turistica, che l'adeguamento delle proprie capacità decisionali alle regolamentazioni turistiche imposte a tutti gli attori, pubblici e privati (Pechlaner et al., 2012a). Oltretutto, un processo efficace di Destination Management deve organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta che siano in grado di intercettare la domanda del mercato, adeguandosi alle capacità del territorio, risultando competitiva e massimizzando la spesa dei turisti (Marchioro, 2014; Montorsi, 2010). In più, si deve porre come obiettivo il bilanciamento degli effetti positivi e negativi sull'ambiente sociale e culturale nonché il sostenimento delle piccole e medie imprese (PMI) nella loro operatività (Montorsi, 2010). Per fare ciò, è cruciale il superamento delle logiche competitive interne con l'obiettivo di creare una visione omogenea e condivisa attraverso la partecipazione di più soggetti possibili (Marchioro, 2014), garantendo sì la

qualità della visita dei turisti, ma anche la qualità di vita dei residenti (Pechlaner & Abfalter, 2005). La funzione di Destination Management, quindi, compete principalmente agli organi dell'organizzazione turistica, vale a dire il network di attori presenti, i quali contribuiscono al successo della destinazione attraverso le loro capacità relazionali (Pechlaner et al., 2012a). È proprio in questo contesto dinamico che in molte destinazioni di tipo community sono state istituite le Destination Management Organizations (DMO) le quali, come verrà esaminato nel paragrafo 1.4, possono essere considerate organizzazioni turistiche professionali responsabili della gestione (management), del controllo e della promozione (marketing) della destinazione (Flagestad & Hope, 2001; Pike & Page, 2014; Reinhold et al., 2019).

Per quanto concerne la promozione di una destinazione e della sua offerta turistica, si fa riferimento al Destination Marketing. Questo è da intendersi come “l’insieme di tutte le attività e i processi che mettono in contatto venditori e acquirenti per rispondere alle domande dei turisti e raggiungere una posizione competitiva” (World Tourism Organization citato in Montorsi, 2010). Il marketing di una destinazione implica migliorare la competitività, condividere gli stessi obiettivi, avere un coordinamento efficace e aumentare l’attrattiva (Montorsi, 2010). In un mercato sempre più competitivo, infatti, la promozione fatta individualmente non consente in alcun modo un successo nel lungo periodo e non favorisce lo sviluppo di un’immagine olistica della destinazione che costituisce, invece, uno degli scopi principali del Destination Marketing (Fyall & Garrod 2004; Wang & Xiang, 2007). Nella pratica, quest’ultimo si traduce nell’effettuare tradizionali attività di informazione e promozione turistica, analizzare strategie specifiche in base ai trend del mercato, segmentare la domanda e gestire le relazioni tra stakeholders e media (Buffa, 2013). Nello specifico, Martini (2010) riconosce quattro livelli evolutivi del Destination Marketing; al primo livello troviamo un tipo di marketing basilare, con attività di informazione e accoglienza, che ogni destinazione dev’essere in grado di offrire ai visitatori in arrivo. Al secondo livello si individua la promozione turistica con una particolare attenzione rivolta agli strumenti del mix promozionale e alle strategie di brand management, atte alla persuasione comunicativa. Al terzo livello si può identificare una ben definita politica di prodotto allo scopo di valorizzare le distintività del territorio offrendole come offerta integrata della destinazione. Al quarto ed ultimo livello si valutano le capacità della destinazione di vendere la propria offerta direttamente al consumatore; s’intende, ad esempio, la capacità

di realizzazione di un sito web che possa abilitare il turista a svolgere online il processo d'acquisto. Chiaramente, più si avanza di livello, più la complessità di realizzazione e integrazione aumenta, ma aumenta di conseguenza anche la valenza strategica della propria offerta (Buffa, 2013; Martini, 2010). Per questo, le campagne di marketing devono essere pianificate dettagliatamente analizzando la situazione del mercato, ovvero gli attori che sono coinvolti, la domanda, le condizioni sociali e politiche dell'ambiente e i bisogni dei potenziali turisti (Montorsi, 2010). Una strategia di marketing di successo si deve basare il più possibile sull'impiego dei punti di forza della destinazione e, allo stesso tempo, sulla riduzione dei suoi punti deboli, tenendo a mente gli aspetti critici della collaborazione e valorizzando le peculiarità dei servizi locali distribuiti al mercato globale (Montorsi, 2010). Soprattutto, è necessario far percepire ai possibili visitatori la presenza di un valore aggiunto, sia personalizzando l'offerta (rivolgendosi a un target di mercato preciso), che differenziandola dalle altre (Ejarque, 2009; Montorsi, 2010). Un'integrazione positiva tra le attività di Destination Management e il Destination Marketing permette così il raggiungimento di una penetrazione di mercato maggiore rispetto alla media, e dunque il successo e l'affermazione di una destinazione; è per questo motivo che il Destination Marketing viene considerato al giorno d'oggi come uno dei pilastri fondamentali per la crescita e per la sostenibilità futura di una destinazione turistica (Pike & Page, 2014; Zoltan & Masiero, 2012).

#### **1.4 La Destination Management Organization (DMO)**

Come analiticamente visto sin qui, la natura di una destinazione è caratterizzata da un'intrinseca complessità e la sua gestione è un processo altrettanto complicato, soprattutto se si tratta di una community-destination particolarmente frammentata. L'introduzione di un ente specifico incaricato di facilitare la creazione e lo sviluppo di processi virtuosi costituisce la via più consona all'ottenimento degli obiettivi strategici di una destinazione (Pechlaner & Abfalter, 2005). In questo contesto, si è sviluppata la Destination Management Organization (DMO), la quale assume al ruolo di responsabile del management e del marketing della destinazione (Marchioro, 2014).

### *1.4.1 Ruoli e funzioni*

Nella figura della DMO confluiscono un'ampia varietà di compiti; oltre a svolgere le funzioni di pianificazione, d'implementazione e di commercializzazione dell'offerta (Montorsi, 2010), le DMO posseggono il ruolo di agevolare ed orchestrare tutte le interazioni che si verificano sia all'interno di una destinazione (intra-destination), che tra diverse destinazioni (inter-destination) (D'Angella & Go, 2009; Fyall et al., 2012). Per funzionare al meglio, infatti, gli interessi, le prospettive e i comportamenti di tutte le parti interessate devono essere orientati verso la stessa direzione, il che implica l'accrescimento delle proprie competenze e l'adozione di approcci manageriali che stimolino la realizzazione delle ambizioni individuali e collettive (Álvarez-Albelo & Martínez-González, 2023; Buffa, 2013; Fyall et al., 2012; Marchioro, 2014). Le DMO, dunque, diventano responsabili dello sviluppo di strategie di marketing che siano il più coerenti possibili con la destinazione e devono fornire una leadership nello sviluppo di prodotti desiderabili e innovativi (Wang & Xiang, 2007). A detta di Morrison (1998 citato in Marchioro, 2014) e Presenza (2007 citato in Marchioro, 2014), le DMO devono porsi come "economic driver" per contribuire allo sviluppo di un'economia locale diversificata generando nuove entrate e nuova occupazione, come "industry coordinator" in grado di incoraggiare le relazioni sistemiche e di ridistribuire i benefici dell'attività turistica, come intermediari tra gli interessi dell'industria, i residenti, la domanda turistica e le scelte politiche, e infine devono porsi come "community marketer" capaci di comunicare un'immagine unitaria verso un segmento specifico del mercato anticipatamente individuato, assumendo a tutti gli effetti le caratteristiche di un "destination developer". Nel perseguimento di ciò, tuttavia, le DMO devono cercare di non compromettere la ricchezza del territorio locale e devono prestare attenzione a numerosi fattori limitanti, come ad esempio regolamenti governativi e burocrazia (D'Angella & Go, 2009; Haugland et al., 2011; Wang & Xiang, 2007). Risulta quindi fondamentale che la DMO riesca ad inserirsi come figura coordinatrice imparziale che, alla luce di questa connaturata frammentazione e di una diffusa carenza di capitale, metta in comune tutte le risorse necessarie per creare un maggior impatto collettivo sul mercato (Marchioro, 2014; Pike & Page, 2014). In quanto alla sua conformazione, una DMO può assumere la forma di una società pubblica e/o privata a seconda delle normative economiche e politiche, nonché del contesto culturale in cui partecipa (Marchioro, 2014). In base a quale struttura organizzativa viene assunta, cambiano a loro volta le fonti di finanziamento e la modalità

di gestione delle risorse finanziarie, le quali variano da eventuali allocazioni di fondi pubblici a imposte di scopo e di soggiorno, da sponsorizzazioni e pubblicità promozionali alla richiesta di contributi ai soci e via discorrendo (Marchioro, 2014). A prescindere dal tipo di impostazione che le viene data, questi finanziamenti sono di vitale importanza per permettere all'organizzazione turistica di sviluppare e portare a termine gli obiettivi che si pone.

#### *1.4.2 Vulnerabilità e sfide*

Nonostante i molti vantaggi, parecchie DMO incontrano diverse criticità sin dall'inizio della loro costituzione che devono essere valutate e superate. Sovente, esse si trovano a corto di risorse finanziarie e perciò non riescono a svolgere i compiti a loro assegnati (come, ad esempio, sviluppare e portare avanti una buona strategia di marketing) proprio a causa della loro dipendenza economica da attori politici e/o da portatori di interessi (D'Angella & Go, 2009; Pike & Page, 2014). Specialmente per quanto concerne l'attività di marketing di una DMO, in conformità con quanto affermato da Pike e Page (2014), si presentano delle specificità su cui l'organizzazione turistica ha poco potere, se non nullo: non gli è possibile cambiare il nome o il confine geografico del luogo che rappresentano, ha poco controllo sulla qualità effettiva dell'esperienza del turista rispetto a quanto promesso nelle comunicazioni di marketing e non ha un vero e proprio contatto con i visitatori (con cui interagiscono principalmente nella fase post-vacanza con sistemi di recensioni, feedback e sondaggi online). Per di più, non gli è possibile controllare la condotta della comunità ospitante, anche se è possibile influenzarla con delle buone politiche di gestione del turismo. Secondo alcuni studi recenti, di conseguenza, il modello di business di queste organizzazioni turistiche sta cominciando ad essere messo sempre più in discussione (Reinhold et al., 2019). La causa principale di ciò può essere ricondotta alla difficoltà nell'adattarsi alle nuove e continue condizioni di mercato sulle quali può gravare alle volte una generale mancanza di autorità sulla destinazione e sui prodotti/servizi turistici (Serra et al., 2016 citato in Reinhold et al., 2019). Secondo la letteratura, il valore e i benefici complessivi percepiti sembrano infatti essere leggermente in calo. È possibile attribuire questo effetto sia a fattori esterni alla destinazione che interni ad essa; in merito ai primi, le DMO si trovano a dover competere regolarmente con una concorrenza più efficace ed efficiente, basti pensare a siti di

recensioni e piattaforme di prenotazioni (Online Travel Agencies – OTA) (Gajdošík, 2019; Reinhold et al., 2019). In quanto ai secondi, alcuni stakeholders cominciano a mettere in dubbio l'abilità delle DMO, vale a dire la loro capacità di attrarre e influenzare le decisioni dei turisti, i quali assumono peraltro dei comportamenti d'acquisto sempre più complicati. Oltretutto, i Consigli di amministrazione delle DMO si stanno di volta in volta ampliando in risposta alla crescente complessità del contesto, il che porta ad un maggior numero di richieste e opinioni da comprendere e soddisfare (Gajdošík, 2019; Reinhold et al., 2019). La sfida sta quindi nel riuscire a diventare il fulcro di una rete inter-organizzativa e cogliere per tempo le tendenze comportamentali dei turisti fornendo loro servizi personalizzati; per ottenere ciò, sapersi adattare al cambiamento tecnologico si dimostra decisivo (Buhalis & Amaranggana, 2015; Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Gretzel et al., 2006; Hays et al., 2013). In particolare, le DMO devono fare sempre più riferimento all'uso delle "Information and Communication Technologies" (ICTs) nel loro *modus operandi*.

#### *1.4.3 Il concetto di smartness e le Information and Communication Technologies*

L'implementazione e l'applicazione dei concetti di "smartness" nelle varie fasi di management e marketing turistico hanno dimostrato di poter migliorare e facilitare notevolmente l'esperienza turistica (Buhalis et al., 2011; Buhalis & Amaranggana, 2015; Buhalis & Leung, 2018). Un turista connesso, ben informato e coinvolto nella co-creazione del prodotto (di cui egli stesso usufruisce) porta all'aumento del valore per ogni stakeholder della destinazione (Gajdošík, 2019; Neuhofer et al., 2012). Una DMO può effettivamente definirsi all'avanguardia solo se riesce a fare un uso sapiente delle ICTs. Per i visitatori in particolar modo, l'internet e le varie tecnologie apportano benefici in tutte e tre le fasi che compongono una vacanza: il prima (fase di pianificazione con informazioni date in tempo reale e profilazione del cliente), il dopo (sistema di feedback che consenta anche di rivivere l'esperienza) e il durante (assistenza al turista in tempo reale nell'esplorazione della destinazione) (Buhalis et al., 2011; Buhalis & Amaranggana, 2015). Di recente, l'acquisizione e l'interpretazione dei dati sul comportamento del turista ottenuti attraverso un approccio data-driven basato sui big data sta diventando un vero e proprio braccio di ferro tra le forze politiche in campo (Gajdošík, 2019). Alcune DMO, tuttavia, sono ancora piuttosto in ritardo in quanto a sviluppo tecnologico, specialmente

se le si confronta con il settore dell'industria alberghiera (Inversini & Masiero, 2014). Nell'hospitality, infatti, si sta fortemente diffondendo un quadro di interconnettività e interoperabilità come sistema intelligente in grado di memorizzare e interpretare i dati in modo dinamico ed efficiente, anche a causa delle pressioni subite e degli effetti causati dalle OTA e da altri tipi di intermediari online (per ulteriori informazioni si vedano Baggio, 2004; Buhalis & Law, 2008; Buhalis & Leung, 2018; Digiorgio, 2016; Fuchs et al., 2014; Inversini & Masiero, 2014; Law et al., 2015). Nelle DMO si sta facendo un buon uso delle ICTs e del web specialmente per quanto riguarda campagne pubblicitarie e di marketing, permettendo in breve tempo di trasformare le richieste in prenotazioni, anche grazie all'uso di portali web innovativi (Marchioro, 2014).

#### *1.4.4 L'immagine di una destinazione*

In virtù di queste tecniche, risulta spesso possibile creare a priori un'immagine coinvolgente della destinazione e comunicarla al mercato di riferimento (Buhalis, 2000; Haugland et al., 2011). Come riportato da Cai (2002) la formazione di un'immagine che sia coerente con le imprese che ne prendono parte e con l'area geografica in esame si dimostra un prerequisito per la costruzione di un "brand equity". Idealmente, l'immagine fungerebbe da "ombrello" a cui ogni attore dovrebbe collegarsi per contribuire all'immagine e al marchio di destinazione, il quale ha il ruolo di valorizzare ed integrare i prodotti e le esperienze contribuendo al brand equity (Haugland et al., 2011). Inizialmente, è cruciale che le DMO esplorino le risorse proprie di ciascun partecipante e delineino un quadro completo della destinazione, permettendo di valutare appieno le potenzialità del luogo. Successivamente, è fondamentale per i soggetti concordare su come strutturare le interazioni tra di loro per agevolare il coordinamento. La configurazione della rete locale rappresenta un elemento di rilievo nel processo di definizione di obiettivi comuni della destinazione e nell'implementazione di strategie a livello dei singoli partecipanti. Infine, per promuovere l'innovazione, è anche utile stabilire legami efficienti con altre destinazioni in grado di favorire lo scambio di informazioni e conoscenze (Haugland et al., 2011). Anche se è vero che l'unione fa la forza (Droli, 2008), in una società in rete ci si espone a varie vulnerabilità e possibili eventi improvvisi; questi possono includere danni all'immagine di singoli partecipanti, con potenziali effetti negativi sull'immagine complessiva della destinazione (D'Angella & Go,

2009). Per questo motivo, una strategia di Public Relations (PR) ben strutturata, che coinvolga la stampa e i media tramite educational tour sul territorio, potrebbe rafforzare se non prevenire eventuali danni alla reputazione (Marchioro, 2014). In sintesi, dall'analisi della letteratura e dei casi studio emerge piuttosto rafforzato il concetto di "gestione sistemica" in una destinazione turistica (Silvestrelli, 2012). Quest'idea non si limita a sfruttare il territorio, ma mira a obiettivi più alti: valorizzare le sinergie generate dalla collaborazione tra tutti gli attori di un territorio. Questi attori condividono valori, principi etici e progetti imprenditoriali, operando nel rispetto del valore condiviso e della cultura locale. È proprio attraverso questo rispetto che la destinazione turistica può perseguire uno sviluppo sostenibile, oggi più che mai cruciale per la competitività delle imprese e dei territori (Silvestrelli, 2012). Nel conseguimento di ciò, il supporto di una DMO risulta decisivo dal momento in cui i vantaggi percepiti superano di gran lunga i rischi potenziali (D'Angella & Go, 2009).

### **1.5 La coopetition come strategia vincente**

Sino ad ora sono state affrontate molte tematiche intrinseche ad una destinazione turistica, in particolar modo sono stati messi in risalto temi quali la frammentazione turistica, la competizione, l'importanza della collaborazione e dell'innovazione costante. Si potrebbe anche riassumere che in un ambiente di mercato ostile, il successo delle destinazioni richiede una maggiore collaborazione e meno isolazionismo (Fyall et al., 2012). Le destinazioni turistiche, come complessi sistemi di analisi e gestione, coinvolgono diversi soggetti con obiettivi individuali. Nonostante ciò, il loro scopo comune è migliorare la competitività complessiva della destinazione poiché, così facendo, aumenta anche il loro ritorno economico (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017). L'integrazione e il coordinamento di tutti questi attori pone al centro un problema di coordinamento delle decisioni ed è necessario pensare nuovi meccanismi e modelli di business che facilitino ed esaltino il rapporto tra collaborazione e competizione, sviluppando sempre più una logica di network (Della Corte & Aria, 2016; Marchioro, 2014). In questo paragrafo verranno approfonditi proprio questi due concetti al fine di presentare un'attuabile strategia che si situa in un punto intermedio tra i due: la "coopetition".



### *1.5.1 Competizione, cooperazione e coopetizione*

Il concetto di competizione appartiene tradizionalmente al campo dell'organizzazione industriale in cui è possibile ritrovare importanti contributi di vari autori che hanno esaminato temi quali le forze competitive e la competizione dinamica (Della Corte & Sciarelli, 2012; Porter, 1980). Per quanto concerne l'applicazione della competizione nell'ambito turistico, la letteratura risulta invece piuttosto scarsa (Koza & Lewin, 1998 citato in Wang & Krakover, 2008). Se si effettuasse una valutazione da una prospettiva di mercato, si potrebbe affermare che è la vicinanza di un'attività al cliente che determina la differenza tra una relazione di tipo competitivo o di tipo collaborativo, vale a dire che le imprese si trovano in competizione nelle attività vicine al cliente mentre cooperano quando egli è più lontano da esse. La concorrenza diventa quindi un modo per incoraggiare la ricerca di nuove combinazioni di risorse e competenze in ottica di un aumento della rendita, mentre, al contrario, la cooperazione consente l'accesso e la ripartizione di risorse limitate e complementari (Della Corte & Aria, 2016). Se la ricerca sulla competizione mette a fuoco le strategie di appropriazione del valore, la ricerca sulla cooperazione si concentra invece sulle strategie collettive per la generazione di questo (Gnyawali & Madhavan, 2001; Wang & Krakover, 2008). Pertanto, nonostante la competizione, le imprese turistiche sviluppano generalmente forme di collaborazione nel marketing e nella gestione della destinazione pur gareggiando in alcune attività commerciali all'interno dello stesso contesto economico (Fong et al., 2018; Wang & Fesenmaier, 2007; Wang & Krakover, 2008). La relazione tra cooperazione e competizione diventa decisiva per le aziende. Sebbene una società all'interno di una destinazione possa sentirsi autonoma, rappresenta solo una parte del prodotto turistico totale. Per attirare e soddisfare la clientela, le imprese devono non solo sviluppare e promuovere i propri prodotti e servizi, ma anche interessarsi alla crescita e alla promozione dell'intera destinazione. Questo implica una necessaria cooperazione tra aziende concorrenti all'interno dello stesso luogo (Von Friedrichs Grängsjö & Gummesson, 2006).

Alla luce di queste premesse, è emerso in letteratura il termine "coopetition" (coopetizione), formato dall'unione delle due parole inglesi "cooperation" e "competition". Questo neologismo è stato introdotto negli studi accademici a partire dall'influente lavoro di Brandenburger e Nalebuff nel 1996 (Stein, 2010 citato in Chim-Miki & Batista-Canino, 2017), ma è possibile rintracciarlo già in uno scritto degli inizi del

1900. In quell'epoca, il termine nacque seguendo la stessa logica, ovvero che i rivenditori non sono in competizione gli uni con gli altri, ma in coopetition per uno sviluppo migliore delle loro attività individuali (Cherington, 1913 citato in Della Corte & Aria, 2016). Con il termine coopetition si descrive dunque il risultato dell'occorrenza simultanea di comportamenti cooperativi e competitivi tra due o più imprese in relazione a interessi parzialmente sovrapposti, indipendentemente da quale processo della catena del valore esso emerge, con lo scopo di aumentare la performance e il valore aggiunto sia per la propria attività che per la destinazione, consentendo il raggiungimento di una situazione di win-win totale (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Della Corte & Sciarelli, 2012; Fong et al., 2018; Garibaldi, 2012; Gnyawali & Madhavan, 2001; Kylänen & Rusko, 2011; Schnitzer et al., 2018; Wang & Krakover, 2008; Zeng, 2003). Nell'industria turistica, questo neologismo implica quindi un "dinamismo creativo" e sottolinea l'intenzione e la necessità di andare ben oltre i due semplici concetti di cooperazione e competizione al fine di realizzare un sistema integrato e strategie di sviluppo all'avanguardia, a prescindere da come viene generata (se con processi spontanei e involontari o con processi guidati e intenzionali) (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Della Corte & Aria, 2016; Della Corte & Sciarelli, 2012; Garibaldi, 2012; Zeng, 2003). La coopetition rappresenta quindi un punto di equilibrio tra le due forze, bilanciando il rischio della competizione attraverso i benefici della cooperazione (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Gnyawali & Madhavan, 2001).

### *1.5.2 Caratteristiche e benefici della coopetition nel turismo*

Tenendo conto di quanto affermato, una DMO si inserisce perfettamente in questo contesto poiché avendo già riunito le imprese sotto il suo controllo si posiziona nel cuore di una rete inter-organizzativa di stakeholders pubblici e privati (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Wang & Krakover, 2008). Così, l'assunzione di un comportamento che sia il più possibile vicino alle dinamiche della coopetition nelle operazioni che svolge permetterebbe un'ideale gestione della destinazione in toto, nonché ciò a cui dovrebbe aspirare (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Wang & Krakover, 2008). Nello specifico, è opportuno che ogni attore venga stimolato nella creazione di questo network collaborativo, il quale porterebbe alla realizzazione di economie di scala e allo sfruttamento del principio delle "vendite collegate" per produrre

profitto a livello di tutta la destinazione (Cournot, 1838 citato in Garibaldi, 2012; Schnitzer et al., 2018). Questo tipo di collaborazione diventa funzionale e duratura nel momento in cui i soggetti coinvolti intravedono la possibilità di ottenere qualche tipo di beneficio; più il livello di concorrenza è alto, più la cooperazione può portare a performance elevate (Della Corte & Aria, 2016). Una delle ragioni principali per cui l'implementazione della cooptation nel turismo viene reputato profittevole risiede proprio nella sua naturale frammentazione; la maggior parte delle imprese turistiche sono piccole e medie imprese spesso a conduzione familiare (in particolar modo in Italia), le quali instaurano fundamentalmente rapporti di tipo competitivo sia tra loro che con altre destinazioni nel mondo a causa della globalizzazione e dello sviluppo di tecnologie (Della Corte & Sciarelli, 2012; Pike & Page, 2014; Von Friedrichs Grängsjö & Gummesson, 2006). Se da molti punti di vista questo aspetto rappresenta uno svantaggio, nel campo turistico esso può rappresentare un'opportunità per lo sviluppo di relazioni sistemiche cooperative che le DMO devono saper cogliere e sfruttare. Quest'insieme di piccole e medie imprese si trovano per di più a fornire spesso prodotti e servizi complementari contribuendo alla creazione di un certo grado di interdipendenza. Oltre a questo, una destinazione turistica si presta bene alla costruzione di reti cooperative sia perché è un'unità con obiettivi condivisi, co-localizzazione e prossimità culturale, sia perché è soggetta ad elevate forze competitive sia esterne che interne contemporaneamente. In quanto a quest'ultimo aspetto, la cooptation faciliterebbe la condivisione dei costi di promozione dell'offerta, dei rischi e delle conoscenze acquisite, nonché aiuterebbe alla progettazione di strategie di marketing collettive (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Della Corte & Sciarelli, 2012; Kylänen & Mariani, 2012). È questa collaborazione a livello inter-organizzativo che porta gli stakeholders e la destinazione nel complesso all'ottenimento di un vantaggio competitivo che possa differenziarli dalle altre destinazioni con cui competono.

Collaborare nonostante la competizione favorisce anche la realizzazione di prodotti più innovativi, grazie appunto alla confluenza delle conoscenze condivise da parte di più attori (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Fong et al., 2018; Schnitzer et al., 2018). In merito a ciò, Panicia (2011) sottolinea che un'innovazione di successo, oltre ad essere originale e vantaggiosa, dev'essere "il risultato di un continuo e complesso confronto dialettico dell'impresa con l'ambiente, che richiede anzitutto sincronizzazione delle dinamiche cognitive d'impresa in rapporto alla variabilità socioculturale dei contesti

di riferimento". Si tratta di saper co-evolvere, un obiettivo a lungo termine ed un processo che deve essere alimentato nel tempo con il supporto operativo di istituzioni ed enti locali, le quali devono possedere a loro volta la stessa capacità di rinnovamento. La valenza strategica del tempo diviene così una risorsa intangibile fondamentale nel sistema di obiettivi d'impresa allo scopo di ottenere un vantaggio competitivo (Clark & Fujimoto, 1991 citato in Paniccia, 2011). In un contesto di cooptation, tempo e conoscenza dovrebbero avanzare di pari passo così da consentire all'impresa di adattarsi senza essere né troppo avanti né troppo indietro rispetto alle dinamiche ambientali di cui l'impresa fa parte (Paniccia, 2011). Il successo di un'azienda, di conseguenza, non dipende solo dalle sue specificità e dalla sua partecipazione alla rete, ma anche dal contesto economico ed industriale in cui la cooptazione viene applicata (Ritala, 2012; Schnitzer et al., 2018). Nel loro articolo accademico del 2006, Von Friedrichs Grängsjö e Gummesson hanno analizzato il rapporto tra competizione e cooperazione nell'ambito del B2B (Business to Business) e delle PMI di una rete alberghiera locale e orizzontale in una città della Svezia, presentando un "codice di condotta" di sette punti (delle normative generalizzate) che può risultare molto utile se applicato al tipo di lavoro che una DMO deve svolgere per gestire il coordinamento tra le imprese. In primo luogo, è essenziale entrare in un dialogo attivo (1) poiché il dialogo aiuta a mantenere unito il gruppo e le discussioni rinforzano la fiducia nei confronti del network. Successivamente, "essere efficienti" (2) ed "essere uguali" (3) attraverso incontri ed attività di gruppo interattive, controllate e dalla durata non troppo lunga, con gruppi di lavoro equilibrati che partecipano attivamente assicurando un continuo scambio equo delle informazioni coinvolgendo tutti gli stakeholders (4). Di fondamentale importanza è anche fidarsi l'uno dell'altro (5) in quanto non è solo la propria attività commerciale ad essere in gioco, ma l'immagine e la reputazione dell'intera destinazione. Infine, incontrarsi "faccia a faccia" (6) e "divertirsi" (7) sono due componenti imprescindibili in quanto incontrandosi fisicamente si limitano eventuali malintesi che possono verificarsi altrimenti e in più, così facendo, si costruisce il capitale sociale e le norme comuni a cui il gruppo deve attenersi, il tutto in un'atmosfera rilassata che favorisca il flusso libero di idee e iniziative (Von Friedrichs Grängsjö & Gummesson, 2006).

Tenendo conto di quanto espresso, la cooptazione si è evoluta ed arricchita col tempo, passando dall'essere un concetto basico di simultanea competizione e cooperazione ad essere una tecnica di collaborazione tra imprese da affinare a fronte di

un mercato turistico dinamico (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017). L'analisi dei casi studio condotti nei vari settori della letteratura dimostra che l'utilizzo di tecniche cooperative giova all'industria turistica e in particolar modo al marketing turistico anche grazie al vasto numero di PMI che caratterizzano il contesto. Infatti, se la concorrenza favorisce l'innovazione e la collaborazione migliora le strategie della rete, allora con l'unione delle due si può ottenere un maggior vantaggio competitivo e più performance generale (Della Corte & Sciarelli, 2012; Myrovali et al., 2023). Metaforicamente parlando, la cooperazione consiste nel creare una torta mentre la competizione consiste nel dividerla. La chiave del successo sta nell'aumentare la taglia di questa torta in modo che ognuno possa averne una fetta più grande (Brandenburg & Nalebuff, 1996; Zeng, 2003). Le imprese sono così incentivate a stabilire rapporti di tipo cooperativo in quanto ciò consente di preservare la propria posizione e i propri interessi, mentre vengono coinvolti rivali e viene agevolato il progresso di nuove tecnologie (Schnitzer et al., 2018). Ciò risulta particolarmente vero nel caso in cui la cooperazione viene indotta e gestita da un intermediario, come ad esempio una DMO o un consorzio d'impresе, il quale può facilitare l'avvio di un ciclo di vita di strategie competitive basate su un sistema di cooperazione (Mariani, 2009 citato in Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Della Corte & Aria, 2016). Un tale sistema rappresenterebbe quindi un nuovo modo di "fare business" nel turismo promuovendo le relazioni tra imprese che col miglioramento delle proprie prestazioni possono generare vantaggi economici contribuendo ad una logica di win-win per tutti gli attori (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Della Corte & Sciarelli, 2012). Nel capitolo seguente verrà analizzato uno strumento ampiamente utilizzato in molte destinazioni che ben si addice ai discorsi sulla coopetition, vale a dire le card turistiche.

## 2 LE CARD TURISTICHE

### 2.1 Caratteristiche e modalità d'uso

Basandosi su una struttura interna reticolare e su una natura multiforme, le card turistiche rappresentano una risorsa versatile e vantaggiosa per i viaggiatori desiderosi di esplorare nuove destinazioni (Garibaldi, 2012). Queste card sono state chiamate e definite in molti modi a seconda delle destinazioni, infatti, è possibile incontrarle con diversi appellativi senza che lo scopo cambi, come per esempio “tourist card”, “destination card”, “city card”, “city pass”, “tourist pass”, “guest card” e “welcome card” (Angeloni, 2016). Questi strumenti offrono accesso a una vasta gamma di servizi e attrazioni, consentendo ai visitatori di massimizzare la propria esperienza di viaggio e di scoprire le peculiarità culturali e turistiche di una regione in modo conveniente ed efficiente. In questo capitolo verranno esplorate le caratteristiche e i vantaggi offerti dalle card, analizzando come queste risorse possano arricchire e semplificare allo stesso tempo l'esperienza di viaggio dei visitatori in molte destinazioni nel mondo. Per funzionare al meglio, è necessario che questa offerta integrata sia frutto di una collaborazione intensa che si estenda a tutti gli attori di una destinazione, dai pubblici ai privati (Pechlaner & Zeni, 2005 citato in Garibaldi, 2012). Promuovendo questo approccio di tipo bottom-up, le card possono rappresentare un beneficio per la comunità locale e, di conseguenza possono diventare uno dei principali strumenti per il management e il marketing di una destinazione da parte delle istituzioni e delle DMO (Myrovali et al., 2023; Schnitzer et al., 2018).

I numerosi studi in letteratura attestano che la prima destination card fu introdotta verso la fine degli anni '70 in Svezia, a Stoccolma, fungendo da apripista ad un trend che si sarebbe sviluppato in Europa prima e in tutto il mondo poi (Angeloni, 2016; Pechlaner & Abfalter, 2005). Prima d'allora, non si riscontra alcuno strumento di unione in grado di combinare in modo coerente le attrazioni turistiche di un luogo (Drozdowska et al., 2019). Se nel 2014 si contavano un totale di circa quaranta card tra capitali europee, piccoli centri turistici e regioni in generale (Puhe et al., 2014), è possibile evincere che attualmente il numero sia di gran lunga aumentato. Come accennato sopra, le card turistiche possono

essere considerate offerte territoriali che vengono raggruppate sotto forma di un pacchetto singolo e vendute ad un prezzo scontato rispetto all'acquisto separato dei singoli elementi al fine di incrementare la domanda e i profitti turistici di una destinazione, offrendo un eccellente rapporto qualità/prezzo (Angeloni, 2016; Álvarez-Albelo & Martínez González, 2023, 2024; Leung, 2021; Schnitzer et al., 2018; Seidl & Schnitzer, 2021; Steinbach, 2003). Mediante questa aggregazione di singole offerte e agevolazioni, le card turistiche includono l'accesso scontato o spesso gratuito a siti storici, musei, chiese, trasporti pubblici, esperienze culturali e offerte esclusive presso gli esercizi commerciali locali, includendo a volte anche ristoranti, visite guidate, noleggio bici o auto e molto altro ancora (Angeloni, 2016; Garibaldi, 2012; Ispas et al., 2015; Minciaroni, 2008). Ogni destinazione può combinare quali offerte sono incluse e quali sono a prezzo ridotto a seconda degli obiettivi che si pone e a seconda di quali accordi raggiunge con i singoli produttori.

Minciaroni (2008) suddivide le card in tre tipologie in base alle combinazioni scelte: esistono card all-inclusive, in cui il turista può accedere a tutte le attrazioni sottoscriventi senza costi aggiuntivi oltre al costo della card, vi sono poi le discount card che garantiscono uno sconto sul prezzo del biglietto intero presso gli esercizi aderenti all'iniziativa, e infine si trovano le card miste che combinano le due modalità precedenti, di formazione più recente ma anche le più diffuse nel territorio nazionale italiano (Garibaldi, 2012). Oltretutto, ogni card possiede un certo periodo di validità che il turista deve valutare prima dell'acquisto: generalmente, esso varia dalle ventiquattro alle settantadue ore, estendendosi raramente oltre il periodo di una settimana (Minciaroni, 2008). Grazie all'ampia portata e versatilità, queste card si sono diversificate molto a seconda degli usi e delle applicazioni che ne sono stati fatti nei diversi territori. A distanza d'anni dalla messa in pratica delle prime card, si può notare che se questi pass venivano dapprima emessi ed utilizzati nelle grandi città, ora il loro uso si è esteso anche a territori sia più ridotti, come piccoli borghi turistici, che più vasti come province o regioni intere, ragion per cui è più corretto riferirsi a queste con il nominativo di card turistiche o destination card, in un senso più generale e onnicomprensivo. Ogni card turistica, di conseguenza, presenta delle peculiarità simili e differenti allo stesso tempo in base ai tipi di servizi che vengono compresi, al luogo in cui vengono sperimentate, al target su cui si vuole puntare (ad esempio famiglie con bambini, coppie, studenti, anziani), alle condizioni di validità imposte ecc., tutti calcolati in relazione a quali obiettivi la destinazione intende

raggiungere e al sistema di offerta di cui le risorse fanno parte (Minciaroni, 2008). Le card sono generalmente distribuite presso i siti aderenti presenti a livello della destinazione, presso gli uffici di Informazioni e Accoglienza Turistica (IAT), o presso gli operatori privati come strutture ricettive, agenzie di viaggio ecc. i quali ricevono, in cambio, una somma in denaro fissa per ogni card venduta (Angeloni, 2016; Beritelli & Humm, 2005; Minciaroni, 2008). Per merito del bundling di molti prodotti all'interno di un unico posto, i clienti hanno spesso la possibilità di usufruire dei servizi senza la necessità di prenotarli in anticipo incentivando la partecipazione alle attività culturali e l'uso dei trasporti pubblici, ridistribuendo potenzialmente i flussi turistici di una destinazione anche verso attrazioni meno considerate o battute (Pechlaner & Abfalter, 2005). Così, le destination card si pongono come degli ottimi compagni di viaggio, aiutando il turista nelle scelte supportandolo durante tutte le fasi della sua vacanza, dalla pianificazione e prenotazione fino all'acquisto e all'elaborazione dei servizi (Garibaldi, 2012; Puhe et al., 2014).

### *2.1.1 Smart card e generazioni a confronto*

Oltre ad essersi modificate nel tempo per via delle varie modalità d'uso con cui sono state impiegate, le card turistiche sono anche cambiate per effetto dell'evoluzione delle ICTs. Essendo le card frequentemente in plastica e di dimensioni di una normale carta di credito, anch'esse negli ultimi anni sono state soggette all'implementazione di chip elettronici passando dall'essere delle semplici carte al diventare delle smart card, come già successo nei settori della sanità, delle banche o dei trasporti. Così, anche nel turismo le card si sono avviate verso questa direzione, sia perché la tecnologia è piuttosto semplice ed economica da riprodurre, sia perché l'utilizzo di un chip elettronico permette la lettura e la memorizzazione delle attività che vengono svolte, consentendo una raccolta di informazioni sicura che può risultare vitale per la comprensione del comportamento d'acquisto d'un turista (Puhe et al., 2014; Najafipour et al., 2019). Pertanto, negli anni si sono succeduti diversi tipi di card: si è passati da una prima generazione, in cui la funzione era puramente quella di offrire un pacchetto comprendente accessi gratuiti o scontati alle attrazioni presenti in una destinazione (come a Stoccolma negli anni '80) (Kotoula et al., 2023 citato in Myrovali et al., 2023), ad una seconda generazione in cui è stato inserito un microchip in grado di raccogliere dati sul comportamento, sulle spese e sulla fedeltà del turista, facendo diventare la card un ottimo strumento di Customer Relationship



Management (CRM), talvolta con la possibilità di svolgere anche funzioni di pagamento (Garibaldi, 2012; Leung, 2021; Minciaroni, 2008; Myrovali et al., 2023; Pechlaner & Abfalter, 2005). Di più recente formazione sono, invece, le card turistiche di terza generazione, le quali rappresentano dei veri e propri “assistenti di viaggio portatili” in grado di svolgere un gran numero di operazioni come biglietteria online, pagamenti da cellulare, gestione dei punti fedeltà e quant’altro, pur mantenendo la tracciabilità e la memorizzazione delle informazioni come nelle card di generazione precedente (Angeloni, 2016; Basili et al., 2014; Myrovali et al., 2023). Ciò viene reso possibile grazie all’utilizzo di tecnologie ancora più avanzate rispetto a prima negli smartphones quali, ad esempio, la Near Field Communication (NFC) da intendersi come evoluzione della Radio-Frequency Identification (RFID), tecnologia ancora in uso per molte delle card esistenti. Con queste nuove tecnologie che non prevedono un contatto fisico diretto per funzionare (contactless) è possibile trasformare totalmente la card da fisica a virtuale per mezzo di applicazioni all’interno del proprio cellulare (Angeloni, 2016; Egger, 2013; Leung, 2021; Myrovali et al., 2023; Pesonen & Horster, 2012). È in questa terza generazione di card turistiche che vengono delineate le cosiddette smart destination card anche se, al momento, non sono molte le card in commercio che possono essere considerate tali. È a quest’ultima categoria di carte turistiche che, come vedremo nell’ultimo capitolo, farà riferimento il progetto “Dolomiti Holiday Gift Card: un premio di soggiorno” nell’area del Cadore, in Veneto.

### *2.1.2 Le card come strumento di marketing territoriale*

Se le card turistiche fungono da tramite tra la vasta offerta di un territorio e la domanda, è evidente che esse vengano utilizzate come principale strumento di Destination Marketing da parte della DMO di una destinazione (Ispas et al., 2015; Montorsi, 2010). Attraverso il loro impiego, le destinazioni possono organizzare e commercializzare i loro prodotti come un pacchetto turistico integrato che venga percepito attraente e unico (Montorsi, 2010). Ciò prevede, tuttavia, un alto livello di consenso e coordinazione tra il settore pubblico e privato, tra i singoli stakeholders e la DMO di destinazione (Drozdowska et al., 2019), come ampiamente discusso nel paragrafo 1.5. È proprio grazie a questo tratto distintivo che negli ultimi quarant’anni si è assistito a un forte incremento di card turistiche nelle varie destinazioni del mondo (Leung, 2021). Le DMO devono

quindi fare un uso sapiente di questi strumenti: se la card non riesce a riunire sotto di sé una vasta gamma di attrazioni e a stabilire la coordinazione fra gli attori, allora fallisce nel suo obiettivo principale e limita la commercializzazione e il successo della destinazione (Beritelli & Humm, 2005; Drozdowska et al., 2019). Queste card vengono viste come uno strumento di supporto importante per il luogo turistico e per la DMO relativa in quanto, promuovendo il turismo locale e regionale (Seidl & Schnitzer, 2021; Steinbach, 2003), risulta possibile stimolare la partecipazione e lo spostamento dei flussi verso luoghi d'interesse solitamente meno frequentati, come è stato il caso per diverse city card che sono riuscite ad attirare un buon numero di turisti verso zone più remote dal centro città aumentando la visibilità delle aree rurali circostanti (Ispas et al., 2015; Zoltan & Masiero, 2012; Zoltan & McKercher, 2015). È ragionevole ipotizzare che, inoltre, ogni destinazione utilizza la card turistica in modo diverso a seconda di dove si colloca all'interno del ciclo di vita di destinazione (si veda paragrafo 1.2). La messa in pratica di una card in una località che ha appena cominciato la sua fase di ingresso nel mercato del turismo (fase I – esplorazione/coinvolgimento) avrà lo scopo di connettere gli stakeholders presenti, renderli partecipi del brand e degli obiettivi che la DMO vuole raggiungere, nonché presentare il territorio in modo uniforme agli occhi dei turisti. D'altro canto, l'utilizzo di una card in una destinazione che sta vivendo un momento di stagnazione del turismo (fase 4 – stagnazione) tenterà di impiegare la card come strumento di rilancio turistico (fase 5.B – rejuvenation), presentando l'offerta da un nuovo punto di vista che possa portare la destinazione ad essere ancora più appetibile ai clienti e ancora più competitiva rispetto ad altre destinazioni concorrenti, come è stato sperimentato con l'avvio di una card turistica nel 2012 nel Canton Ticino, in Svizzera (Angeloni, 2016; Zoltan & McKercher, 2015).

### *2.1.3 Gli aspetti comportamentali del turista nell'utilizzo delle card turistiche*

La destination card diventa quindi un efficace strumento di promozione e posizionamento da considerare per la gestione di una destinazione. Ciò nonostante, non è detto che tutti i turisti siano effettivamente a conoscenza dell'esistenza di questi mezzi o, allo stesso tempo, non è detto che mostrino un elevato interesse verso questi (Ispas et al., 2015). Ogni turista, d'altronde, possiede una propria concezione di vacanza che non sempre può combaciare con il consumo di una card; se per alcuni il viaggio è sinonimo di visitare le

attrazioni turistiche, acquisire informazioni storiche sul luogo in cui si trova e arricchirsi culturalmente, per altri l'esperienza può consistere nel rilassarsi in una spiaggia, ad esempio, senza "consumare" o usufruire particolarmente delle attrazioni del territorio (Álvarez-Albelo & Martínez-González, 2023; Leung, 2021). Dal momento in cui uno degli scopi principali di una card è quello di favorire l'esperienza del turista, è assolutamente necessario individuare durante la sua fase elaborativa quali sono i fattori che avvicinano e quali quelli che allontanano i turisti dall'acquisto (Leung, 2021). Una card può infatti ritenersi efficace ogni qualvolta che individua, segmenta, diversifica e indirizza precisamente la propria offerta al mercato, proponendo il giusto tipo di card al giusto tipo di cliente (come studenti, famiglie, anziani) (Angeloni, 2016). Per far fronte a questa esigenza, risulta essenziale sia esplorare le motivazioni che stimolano il turista a viaggiare e a scegliere la destinazione meta del suo viaggio, che analizzare il suo comportamento durante la vacanza.

Per quanto riguarda il primo aspetto, è utile indagare le push and pull motivations (motivazioni interne ed esterne al turista): le motivazioni push provengono dal turista e rappresentano i benefici e i bisogni che essi ricercano nell'andare in vacanza, mentre le motivazioni pull sono legate ai fattori attrattivi della destinazione, i quali possono attirare più o meno il turista. Nonostante l'intraprendenza di un'attività anziché di un'altra derivi dalla continua combinazione tra queste due forze, le motivazioni push sembrano avere un ruolo più prominente rispetto alle motivazioni pull (Lee et al., 2002; Zoltan & Masiero, 2012). Per lo sviluppo di una card o di un qualsiasi nuovo prodotto, dunque, ogni destinazione deve saper cogliere queste motivazioni interne e costruire campagne di marketing efficaci ed in linea con i desideri dell'ospite, basandosi sempre di più sugli studi comportamentali del turista (Zoltan & Masiero, 2012). L'analisi degli aspetti comportamentali dei turisti durante il periodo della vacanza, ovvero come si comportano e che cosa fanno, è un altro attributo importante da considerare per i gestori delle destination card. Questo tipo di valutazione permette di ricavare informazioni sulle loro preferenze e sui loro movimenti, facilitando il processo decisionale in quanto a prezzi, politiche di marketing, investimenti a lungo termine e sviluppo di prodotti (Scuderi & Dalle Nogare, 2018; Zoltan & McKercher, 2015). Gli ospiti che visitano una destinazione per la prima volta avranno un comportamento diverso da ospiti che già hanno frequentato la zona e che vi ritornano un'altra volta per passare le vacanze. Nello specifico, i primi sono alla ricerca di un luogo che sia diverso da casa propria e che permetta loro di

rilassarsi, ma anche di apprendere cose nuove partecipando ad attività culturali e visitando attrazioni naturali. Le sensazioni provate, le esperienze vissute e la risposta alle loro aspettative durante la vacanza sono cruciali; più si riesce a soddisfare i bisogni attesi attraverso i servizi e i prodotti che si offre, più è probabile che l'ospite si affezioni e torni a soggiornare nella destinazione in un futuro (Pechlaner & Abfalter, 2005; Zoltan & Masiero, 2012). È proprio a questo tipo di clientela che una DMO deve puntare per la vendita di una card turistica; così facendo, la card diventa strumento incentivante non solo alla visita di attrazioni primarie che devono assolutamente essere viste, ma anche alla visita di punti d'interesse che altrimenti verrebbero raramente esplorati durante il periodo di soggiorno (Angeloni, 2016; Russo & Van der Borg, 2002). Alla luce di quanto evidenziato, l'utilizzo di destination card come strumento di vendita e di marketing da proporre a determinati segmenti di turisti durante la loro permanenza può risultare estremamente proficuo, sia per la destinazione che per i visitatori (Pechlaner & Abfalter, 2005).

## **2.2 Obiettivi e vantaggi**

La creazione e la vendita di una card turistica rappresentano una vera e propria sfida per la destinazione. Si rivela utile, allora, individuare quali sono gli obiettivi principali derivanti dallo sviluppo di una card turistica. In primo luogo, una card deve offrire un valore aggiunto all'esperienza vissuta dal turista incrementando l'utilizzo di prodotti turistici nella regione inclusa. In secondo luogo, come già accennato precedentemente, aiuta a valorizzare attrazioni meno visitate e a ridistribuire i flussi turistici, migliorando nel complesso l'esperienza grazie a una migliore organizzazione. L'obiettivo primario rimane infatti quello di riuscire a proporre al consumatore un prodotto che sia il più possibile frutto dell'integrazione di tanti stakeholders in modo da facilitare la visita e il consumo dell'esperienza turistica nel suo complesso, aumentando l'utilizzo dei servizi turistici (Zoltan & Masiero, 2012). In questo modo si riesce a proporre un'esperienza che va al di là della semplice vacanza, estendendosi prima e dopo l'evento e portando oltre i limiti temporali l'esperienza vissuta (ilsole24ore.com, 2016). In aggiunta, le card permettono di migliorare la percezione del brand con cui si identifica la destinazione, promuovendo di conseguenza il marketing dell'intera regione turistica di riferimento (Angeloni, 2016; Gajdošík, 2019; Scuderi & Dalle Nogare, 2018; Zoltan & Masiero, 2012).

In definitiva, una card turistica si pone da intermediario tra domanda e offerta e la sua introduzione nel mercato porta a una serie di benefici sia da un punto di vista che dall'altro.

### *2.2.1 I vantaggi dal punto di vista dell'offerta*

La realizzazione di una card turistica ha dimostrato di avere un impatto positivo sulla collaborazione e sulle alleanze inter-organizzative tra i diversi fornitori di servizi, stimolando cioè i rapporti tra le imprese del territorio (Wöber et al., 2001 citato in Leung, 2021). In dettaglio, le imprese di dimensioni più piccole possono trarre particolari benefici da questi network di risorse, migliorando la comunicazione interna, la condivisione delle informazioni e la ricerca sui profili dei clienti (Angeloni, 2016). Le DMO hanno un ruolo importante in quanto coadiuvano la collaborazione tra i vari attori in ottica di promozione della card; più il sistema risulta integrato, più aumentano i ritorni monetari dovuti alla vendita di questo servizio (Leung, 2021). Oltre a ricavarne profitti economici, se la card è quantomeno di seconda generazione, risulta possibile monitorare l'esperienza di viaggio del turista e raccogliere dati da cui poter cogliere spunti per migliorare ulteriormente l'offerta che la card offre, andando ancora di più incontro alle aspettative e prevenendo le esigenze del visitatore. Dal momento in cui ogni card possiede un proprio codice identificativo e per essere utilizzata deve essere "strisciata" o avvicinata a un lettore elettronico, ogni suo utilizzo contribuisce alla costruzione di un vasto database. Questo contiene informazioni big data preziose sia in tempo reale che non, come ad esempio i luoghi effettivamente visitati, la sequenza di visita giornaliera e durante il soggiorno nel complesso, quanto distanti si muovono i turisti dal luogo in cui alloggiano, le quali possono essere incrociate e ulteriormente integrate con i dati acquisiti durante la fase d'acquisto della card (numero di notti, dati personali e anagrafici eccetera). Tutte queste informazioni devono essere utilizzate e interscambiate ottimamente tra gli attori della destinazione per lo sviluppo di adeguate strategie di marketing e per la creazione di prodotti turistici ancora più personalizzati e integrati, sempre in conformità alle normative sulla tutela della privacy e sul trattamento dei dati personali (ilsole24ore.com, 2016; Gajdošík, 2019; Scuderi & Dalle Nogare, 2018). Ciò permetterebbe non solo di raggiungere un determinato target di turisti, ma anche di far allungare il loro periodo di permanenza. Facendo leva sulla fedeltà e sulla soddisfazione ottenuta attraverso le

attività presenti nel territorio, è infatti possibile indurre a un prolungamento del soggiorno o a un futuro ritorno, portando senza dubbio a un incremento del profitto totale nella regione sia in un caso che nell'altro. La card possiede dunque un grande potere informativo che le DMO devono saper sfruttare al meglio (Angeloni, 2016; Buhalis & Amaranggana, 2015; Drozdowska et al., 2019; Ispas et al., 2015; Leung, 2021; Pechlaner & Abfalter, 2005; Thirumaran & Eijdenberg, 2021; Zoltan & Masiero, 2012; Zoltan & McKercher, 2015). Un altro aspetto da non sottovalutare è la possibilità della card nell'instaurare un circolo virtuoso il cui sistema si basa più sulla qualità che sulla quantità dei servizi offerti, con standard minimi a cui adempiere per poter partecipare al circuito. Nel lungo termine, risulta possibile valorizzare il territorio nella sua interezza rafforzando il brand e la sostenibilità della località, impattando positivamente sull'attrattività della destinazione (Garibaldi, 2012; Minciaroni, 2008; Pechlaner & Abfalter, 2005; Zoltan & Masiero, 2012).

### *2.2.2 I vantaggi dal punto di vista della domanda*

Dal punto di vista dei fruitori, invece, una destination card semplifica un sistema che spesso può risultare complesso ai loro occhi (Myrovali et al., 2023). Per molti, infatti, la mancanza di familiarità con un luogo che si visita per la prima volta può essere fonte di un peso psicologico che non permette di vivere appieno la vacanza (Lee et al., 2008 citato in Leung, 2021). La card turistica viene incontro a questa esigenza, e grazie al suo acquisto è possibile trarre due importanti benefici: risparmio di soldi e risparmio di tempo. La maggior parte dei turisti dedica ormai sempre meno tempo ai viaggi e ha un budget sempre più limitato; la card soddisfa queste necessità poiché comprende già tutte le attrazioni principali del territorio in un unico luogo (facendo risparmiare tempo al turista nella fase di ricerca, presentandogli tutte le attività più importanti), ad un prezzo inferiore rispetto all'acquisto dei singoli servizi (ammortizzando il prezzo e facendo risparmiare soldi al visitatore) (Drozdowska et al., 2019; Ispas et al., 2015; Leung, 2021). In più, la card include abitualmente l'accesso ai luoghi d'interesse per mezzo di corsie preferenziali che fanno saltare la coda, lasciando più tempo da poter dedicare ad altre visite (ilsole24ore.com, 2016; Garibaldi, 2012; Zoltan & McKercher, 2015). Oltre a queste due motivazioni principali, la carta diventa ancora più interessante se fornisce al turista nuove idee che non aveva preso in considerazione precedentemente in merito a cosa visitare,

dove mangiare o come spendere il tempo libero (Angeloni, 2016; Leung, 2021; Zoltan & Masiero, 2012). In aggiunta, per alcune destinazioni è anche possibile acquistare comodamente il pass online prima della partenza, ricevendolo via mail sottoforma di un codice QR da esibire all'occorrenza. Il turista si trova così ad avere tra le mani uno strumento molto potente che gli permette di avere un chiaro quadro complessivo della destinazione che gli facilita l'accesso alle bellezze del territorio e che gli dia allo stesso tempo garanzie di costo (ilsole24ore.com, 2016).

### **2.3 Limiti e problematicità di una card**

Nonostante i vantaggi siano numerosi, lo sviluppo, la vendita e il mantenimento di una card turistica in una qualsiasi destinazione implicano dei costi e dei rischi connessi da dover gestire e tenere ben presenti. In letteratura vengono sottolineate alcune criticità che possono emergere in particolar modo per quanto concerne l'utilizzo delle tecnologie, la suddivisione dei ricavi, l'effettiva capacità della card di ottenere ciò che viene promesso agli stakeholders durante la stipula dei contratti, nonché dubbi sull'acquisto da parte dei turisti. Oltremodo, il settore turistico è particolarmente afflitto da una problematica che è diventata sempre più significativa specialmente a partire dalla fine del Ventesimo secolo. Si tratta dell'entrata nel mercato di nuovi intermediari che operano online, ovvero le agenzie di viaggi online (Online Travel Agencies - OTA), che se da una parte giovano all'arrivo di flussi turistici in una destinazione, dall'altro drenano le risorse economiche spostandole dal territorio in cui si consuma l'esperienza turistica verso l'estero. Ciò è specialmente il caso quando, oltre ad offrire alloggi, vendono dei pacchetti turistici all-inclusive, i quali vanno in contrasto con le card locali e i cui profitti vengono intascati dall'impresa, diversamente dagli utili generati da una destination card che rimangono nel territorio di appartenenza (D'Angella & Go, 2009).

#### *2.3.1 Svantaggi generali*

Una delle maggiori criticità legate alla vendita delle card turistiche riguarda l'utilizzo delle tecnologie. Specialmente per quanto concerne le card di terza generazione, in cui viene fatto un ampio uso di applicazioni online tramite smartphones in luogo delle classiche card cartacee o plastificate, si possono evidenziare vulnerabilità in merito alla

disponibilità di segnale internet. In effetti, Zoltan e Masiero, nella loro analisi sulla card turistica nel Cantone Ticino in Svizzera nel 2012, hanno messo in luce il fatto che non sempre è possibile trovare connessione ad una rete internet o punti di accesso wireless (Wi-Fi), soprattutto se la card trova applicazione in una destinazione di montagna remota dai centri abitati. Per i turisti stranieri, inoltre, possono essere applicati dei costi piuttosto alti di navigazione in “Roaming”, fattore da dover tenere in considerazione qualora la card si basi totalmente su servizi online per funzionare. Oltre a ciò, una card altamente tecnologica può essere svantaggiosa per alcune tipologie di utenti, in particolare per persone più anziane, le quali possono avere meno dimestichezza con l'utilizzo di cellulari e tecnologie (Zoltan & Masiero, 2012). Alcuni ricercatori, per di più, mettono in dubbio la possibilità di una card di ridirezionare il flusso turistico verso attrazioni meno popolari. Nonostante questo possa verificarsi in alcuni casi, l'acquisto di una card non comporta necessariamente l'utilizzo e la visita di tutte le attività comprese, tantomeno lo spostamento del turista in funzione di esse. La capacità di spostare il focus della domanda dalle mete turistiche principali a quelle secondarie, infatti, è anche determinato dalle attrazioni stesse, le quali talvolta non posseggono intrinsecamente le stesse qualità attrattive, e il tempo richiesto per raggiungerle non corrisponde al beneficio marginale aggiunto dello spostamento (Zoltan & McKercher, 2015). Al contrario, il luogo d'acquisto della card tende ad essere strettamente collegato alla concentrazione d'uso, il che implica che il turista utilizza spesso la card nei dintorni del luogo in cui l'acquista o vicino a dove egli alloggia, a seconda della configurazione spaziale della destinazione (Scuderi & Dalle Nogare, 2018; Zoltan & McKercher, 2015).

È possibile sottolineare altresì alcuni limiti potenziali sia dal punto di vista dei consumatori, che dal punto di vista degli stakeholders. Per quanto riguarda i primi, i dubbi principali si manifestano durante la fase d'acquisto. Oltre alla mancanza di conoscenza assoluta dell'esistenza di una card nel luogo di soggiorno, un turista può non essere informato a dovere sul valore che la card possiede, screditandone in principio l'acquisto. Per alcuni turisti, l'investimento dei soldi in una card potrebbe non valere la pena proprio perché si trovano a dover acquistare un pacchetto già pre-costruito e non modificabile, il che può diventare limitante nel caso in cui il turista reputi di non aver abbastanza tempo per sfruttarla pienamente con il risultato di aver speso soldi inutilmente. In questo, le DMO devono saper svolgere il compito essenziale di creare card turistiche che siano il più appetibili possibile e di promuoverle al meglio (Leung, 2021). Un ruolo fondamentale



nell'acquisto viene anche attribuito all'influenza sociale, la quale condiziona profondamente il processo decisionale del consumatore. Ciò vale a dire che anche i consigli di gruppi sociali (quali famiglia, amici, social media, passaparola) contribuiscono al consumo o meno di una card (Leung, 2021). In quanto agli stakeholders, si possono manifestare problemi in merito alla ripartizione dei proventi ("the free-rider problem") (Pechlaner & Abfalter, 2005), i quali rientrano tra le barriere in entrata presenti nella teoria dei costi di transazione (Fyall et al., 2012). Per i potenziali membri aderenti alla card è infatti necessario sapere quali dei loro servizi vengono effettivamente utilizzati al fine di quantificare quale quota di ricavi spetta loro, una previsione che non sempre risulta facile calcolare a priori. In aggiunta, costituire una card comporta indubbiamente dei costi da dover sostenere (specialmente per le imprese più piccole), quantomeno in fase iniziale del progetto: basti pensare ai costi dell'infrastruttura di una destination card di tipo smart, la quale necessita di lettori tecnologici all'avanguardia e user-friendly in tutte le attrazioni per poter leggere le card turistiche di ciascun utilizzatore. In un tale contesto, pertanto, possono presentarsi casi in cui uno o più partecipanti decidono di non contribuire o di contribuire solo parzialmente alle risorse condivise, sfruttando così il denaro investito dagli altri. Se questo tipo di comportamento deleterio dovesse prendere piede, l'intero processo di collaborazione alla base di qualsiasi card turistica crollerebbe istantaneamente, provocando squilibri finanziari e incidendo sulla sostenibilità del posto. È anche a causa di ciò che risulta fondamentale il raggiungimento di un numero gestibile di partner fornitori di servizi, nonché un giusto equilibrio tra le imprese più grandi e quelle più piccole del territorio (Drozdowska et al., 2019; Fyall et al., 2012; Puhe et al., 2014; Pechlaner & Abfalter, 2005).

### *2.3.2 Online Travel Agencies, Leakage e Welfare*

Le Online Travel Agencies (OTA) sono società di terze parti che fungono da intermediari tra gli hotel e i consumatori e che offrono uno sportello unico per la prenotazione di camere d'albergo ad un prezzo generalmente più conveniente rispetto all'acquisto diretto presso i siti web degli alberghi (Inversini & Masiero, 2014; Lee et al., 2013). Le OTA non hanno punti di vendita fisici ma basano il proprio modello di business esclusivamente sulla vendita online. Tra le più famose, è possibile trovare Booking.com, Expedia.com, Hotels.com, Airbnb e molte altre ancora. Sviluppatesi a partire dagli anni '90, le OTA

hanno visto la loro popolarità crescere grazie all'utilizzo di economie di scopo le quali, combinate al data-mining e ad una accurata profilazione dei consumatori, hanno forzato gli hotel a vendere parte delle loro camere a tariffe fortemente scontate (Inversini & Masiero, 2014; Lee et al., 2013; Toh et al., 2011). Per un albergatore è così importante apparire in queste piattaforme online per vendere più camere a tal punto da rinunciare persino a una parte del profitto marginale in cambio di un maggior volume di prenotazioni o di ricavi complessivi. Ciò suggerisce l'importanza che assume la visibilità per poter vendere in modo efficace le camere del proprio albergo (Inversini & Masiero, 2014). Tuttavia, urge prestare attenzione poiché così facendo può manifestarsi un circolo vizioso in cui nonostante aumenti il numero di turisti si riducono le marginalità per le imprese del territorio, con chiari effetti economici negativi sul modello di sviluppo turistico (Marchioro, 2014).

Questa esternalità negativa secondo cui i guadagni non rimangono nel luogo in cui avviene effettivamente la vacanza ma fuoriescono presso banche estere su cui si appoggiano le OTA prende il nome di leakage, ovvero perdita, fuga (Lejarraga & Walkenhorst, 2010 citato in Garrigós Simón et al., 2015), la quale va a danneggiare l'effettiva revenue turistica locale. Sebbene tale complicazione appartenga alle problematiche più generali di destinazione e non dipenda specificatamente dalle destination card in esame, risulta opportuno approfondire brevemente questo tema in quanto le card possono figurare come delle ottime alleate contro questo fenomeno, come verrà illustrato nel sottoparagrafo 2.4.2. Malgrado questa problematica si verifichi in numerosi settori dell'industria, la sua incidenza è particolarmente alta nel settore turistico dal momento in cui i turisti investono soldi in molti beni e servizi durante tutte le fasi della loro vacanza, dalla pianificazione all'alloggio. Per questo, se le OTA oltre a vendere camere d'albergo singolarmente vendono anche dei pacchetti turistici all-inclusive in collaborazione con Tour Operators esteri includendo tanti servizi e soddisfacendo già tutti i bisogni dei turisti, allora si verifica inevitabilmente un aumento delle perdite, benché identificarle e quantificarle possa essere difficile (D'Angella & Go, 2009). Ciò risulta particolarmente vero per i paesi in via di sviluppo, i quali hanno beneficiato meno del previsto dalla crescita costante dell'industria turistica, ma è anche valido in alcune destinazioni italiane che a causa della mancanza di un organo di organizzazione centrale si sono affidate frequentemente alle OTA per via delle vantaggiose politiche di prezzo che offrivano (Carbone, 2005 citato in Garrigós Simón et

al., 2015; Marchioro, 2014). I pacchetti turistici e le destination card possono essere considerati allora due prodotti parzialmente complementari; tuttavia, se i profitti ottenuti dalla vendita dei pacchetti rimangono nel territorio in quantità relativa al risultato del processo negoziale tra OTA/Tour Operators esteri e imprese locali, per le destination card, invece, i ricavi che rimangono nel territorio sono massimi. Per ottimizzare congiuntamente i profitti, pertanto, la DMO e il Tour Operator estero devono raggiungere un accordo di cooperazione in cui ciascuna delle parti deve essere almeno nella stessa situazione che si avrebbe in una condizione di non cooperazione, se non migliore. È da questo tipo di rapporto che derivano sostanziali problemi relativi alla partecipazione ai profitti, le quali possono ostacolare il raggiungimento della sostenibilità economica (Álvarez-Albelo & Martínez-González, 2023; Andergassen et al., 2013; Garrigós Simón et al., 2015).

In un recente articolo pubblicato nella rivista internazionale *Tourism Economics*, gli autori Álvarez-Albelo e Martínez-González (2024) hanno esaminato più da vicino anche un'altra problematica legata all'impatto sull'efficienza sociale in seguito ad accordi di coordinamento tra imprese per mezzo di destination card. Secondo alcuni studi, infatti, questi tipi di card possono pregiudicare il welfare territoriale provocando una riduzione della competizione (Gans & King, 2006; Armstrong, 2013; Jeitschko et al., 2017 citati in Álvarez-Albelo & Martínez-González, 2024). Tuttavia, gli accordi alla base della creazione di destination card possono essere ritenuti legittimi solo in assenza di episodi di collusione che compromettano il benessere sociale della destinazione e che annullino la sana concorrenza, un diritto fondamentale del settore turistico; se tale fosse il caso, le autorità di regolamentazione antitrust avrebbero motivo di essere sospettose e sarebbero giustificate nell'intervenire con determinati provvedimenti al fine di imporre la concorrenza sui prezzi. In realtà, in una visione convenzionale dell'economia turistica, il teorema del coordinamento tramite bundling di prodotti o servizi risulta necessario in ottica di aumento del benessere dei partecipanti, questo anche a causa della intrinseca caratteristica anti-commons dei sistemi turistici, ovvero la complementarità dei servizi forniti (Álvarez-Albelo & Martínez-González, 2024; Andergassen et al., 2013). Ad ogni modo, questo tipo di struttura implica anche rapporti di sostituibilità e indipendenza, i quali non garantiscono l'esistenza di problemi anti-comuni. Ciò è dovuto a due effetti opposti: da una parte, i turisti considerano complementari i servizi turistici, di conseguenza le imprese alleate di una card turistica applicano un unico mark-up nel

fissare il prezzo della card che ne riduce i prezzi. Dall'altra, in presenza di una riduzione di concorrenza, le aziende collaborano massimizzando congiuntamente i loro profitti, determinando un aumento dei prezzi. Ne consegue che la possibilità di aumentare il surplus totale del mercato in un'alleanza tra imprese per una card turistica dipende da questi due effetti opposti, i quali variano in proporzione alla dimensione dei segmenti di domanda fedeli.

Tali considerazioni suggeriscono la formulazione di una prescrizione da fornire alle autorità antitrust: un accordo di card turistica migliora il benessere sociale se il prezzo della card risulta essere uguale o inferiore al costo del consumo congiunto in assenza di coordinamento, ossia con prezzi uniformi. Questa condizione è sufficiente ma non necessaria, nel senso che il welfare può aumentare anche se il prezzo della card supera il prezzo dei prodotti acquistati separatamente a prezzi uniformi. Ciò avviene a causa di tecniche di cross-pricing che influenzano le decisioni d'acquisto del consumatore. Per via di questo comportamento, la vendita di prodotti in bundle può aumentare poiché offre uno sconto ai consumatori che acquistano più servizi insieme a tal punto da superare la diminuzione delle vendite di prodotti singoli, incrementando il surplus totale. Al contrario, se il prezzo della card è severamente più basso rispetto al costo senza coordinamento, anche in presenza di un aumento delle vendite complessivo e dei benefici totali, non viene garantito un miglioramento del benessere dei consumatori. In conclusione, il coordinamento favorisce sicuramente l'aumento di profitti nel turismo grazie alla diminuzione della concorrenza che, a fronte delle problematiche anti-commons presenti, risulta anche in vantaggi sul benessere sia sociale che dei consumatori (Álvarez-Albelo & Martínez-González, 2024). Le destinazioni turistiche che stanno già utilizzando o che hanno intenzione di utilizzare in futuro tecniche di bundling dei propri servizi tramite destination card devono valutare con precisione le considerazioni fatte fin qui in ottica di prevenire strategie di tipo collusivo che alterino l'intero assetto economico.

## **2.4 Opportunità**

A fronte di queste problematiche, la destination card offre delle opportunità che vanno ad ampliare i benefici individuati nei capitoli precedenti per gli stakeholders e per i turisti. In primo luogo, una card turistica può essere considerata come uno degli strumenti risolutivi della stagionalità, un problema che si presenta frequentemente nelle

destinazioni globali. In secondo luogo, lo sviluppo di card può favorire il fenomeno della disintermediazione a vantaggio delle prenotazioni dirette, le quali contribuiscono al miglioramento dell'economia turistica della destinazione.

#### *2.4.1 Destagionalizzazione*

Una delle opportunità che può offrire l'implemento di una card turistica riguarda la destagionalizzazione di una destinazione. Nel campo dell'economia del turismo, la stagionalità viene definita come uno "squilibrio temporale" (Butler, 1994 citato in Pike & Page, 2014) che sovente rimane un problema irrisolto per molte destinazioni. Un alto livello di dipendenza da stagionalità può comportare parecchi effetti economici negativi quali, ad esempio, la difficoltà nell'individuare il giusto apporto economico da investire nelle strutture turistiche, un andamento troppo altalenante da parte dei singoli attori economici che genera un aumento del rischio di performance, nonché il superamento in diversi momenti della capacità di carico della destinazione, con evidenti ricadute sociali e ambientali (Figini & Vici, 2012). Secondo diversi studi in letteratura, le card sosterrrebbero i produttori locali anche mitigando gli effetti negativi dovuti alla stagionalità, i quali possono essere più o meno importanti a seconda della destinazione (D'Angella & Go, 2009; Leung, 2021). Le card, infatti, sono comunemente acquistabili in qualsiasi periodo dell'anno e, in base alla stagione, possono includere o meno attrazioni anche in base al periodo di apertura e chiusura delle stesse. In tal modo, possono diventare una misura di controllo turistico in grado di disperdere più omogeneamente la domanda nel tempo attenuando i picchi stagionali, come già sperimentato nel 2012 nella città di Rimini, in Italia (Angeloni, 2016; Figini & Vici, 2012; Van der Borg et al., 1996).

#### *2.4.2 Disintermediazione e visibilità online*

Alla luce di quanto emerso tra le problematiche del sottoparagrafo 2.3.2, l'aumento di potere da parte di OTA e Tour Operators stranieri ha avuto un grande impatto sull'economia dei sistemi locali di offerta turistica. In un'economia in cui il livello di leakage è elevato risulta necessario intervenire riducendo tale livello ancor prima di effettuare nuove manovre che aumentano la crescita turistica, la quale altrimenti non avrebbe effetti sul resto dell'economia (Garrigós Simón et al., 2015). Solo attraverso

l'organizzazione e il controllo dell'offerta a livello territoriale è possibile partecipare alla gestione di questo cambiamento anziché subirlo totalmente. Uno dei metodi per ottenere ciò è tramite processi di disintermediazione che puntano all'indipendenza dalle piattaforme di prenotazione online (Marchioro, 2014). Disintermediare significa eliminare l'intermediario dalla rete fornitore-intermediario-consumatore (Kaewkitipong, 2010 citato in Law et al., 2015), e in questo caso implica il disimpiego delle agenzie di viaggio online e dei Tour Operators. In questo processo, è stato osservato che la partecipazione di un hotel alle offerte di una destination card può portare ad una crescita delle prenotazioni dirette, vale a dire di prenotazioni effettuate direttamente con le strutture ricettive tramite siti web propri degli hotel o, se presenti, tramite portali di destinazione specificatamente creati dalle DMO locali (Digiorgio, 2016; Leung, 2021). Per gli albergatori in particolare, pertanto, è consigliata la diversificazione dei canali di distribuzione per la pubblicizzazione delle proprie camere d'albergo sfruttando le possibilità che la tecnologia sempre più avanzata concede. Effettivamente, la rete di distribuzione si sta trasformando sempre più da intermediario umano a intermediario tecnologico. A tal fine, destinazioni e fornitori devono essere in grado di sviluppare siti web o applicazioni per cellulare che siano facili da utilizzare, che permettano packaging dinamici e l'interazione diretta coi potenziali clienti (Angeloni, 2016; Digiorgio, 2016; Law et al., 2015). L'obiettivo non sarebbe la completa disintermediazione dalle piattaforme OTA, quanto un aumento della quota di business relativo ai propri siti web (Law et al., 2015). Così facendo, la presenza di un hotel nel sito di un'agenzia di viaggio online di terze parti aumenta notevolmente la visibilità dell'albergo con l'effetto di far aumentare il numero di prenotazioni dirette secondo un principio che prende il nome di billboard effect (Anderson, 2011). Tenendo conto di queste considerazioni, risulta possibile sfruttare la visibilità ottenuta sviluppando contemporaneamente una comunicazione proattiva ed efficace attraverso i propri canali social e innovando le modalità di prenotazione per facilitare la vendita. Non solo, ma per incoraggiare lo spostamento della prenotazione da una piattaforma OTA ad un sito web personale, gli albergatori potrebbero offrire incentivi come, ad esempio, sconti o agevolazioni su viaggi futuri, eventualmente per mezzo di card turistiche (Inversini & Masiero, 2014; Law et al., 2015; Lee et al., 2013). La realizzazione del progetto "Dolomiti Holiday Gift Card: un premio di soggiorno" che verrà analizzato nel quarto capitolo del presente elaborato fonda le proprie radici anche su quest'ultima tecnica illustrata, con l'obiettivo di ridurre la

dipendenza dall'intermediazione e favorire l'economia locale mediante prenotazioni dirette.

## **2.5 Card turistiche italiane ed europee**

Nel panorama turistico italiano ed europeo è possibile trovare molte card turistiche, sia nelle grandi città che a livello regionale. È opportuno quindi operare una distinzione tra city card e destination card. L'intero territorio italiano in particolare, grazie a tutte le attrazioni artistiche, culturali e naturali che possiede, è naturalmente predisposto all'utilizzo da parte di istituzioni o eventuali DMO di strumenti che facilitino la fruizione dell'offerta turistica che la destinazione può offrire. Di seguito verranno quindi analizzate le principali caratteristiche, similitudini e differenze di alcuni tra gli innumerevoli city pass e destination card più venduti, confrontando in particolare le proposte della città di Roma, prima città in Italia in quanto ad arrivi turistici, e la card offerta dalla città di Verona, città di dimensioni più piccole situata in Veneto che però attira un elevato numero di turisti, per poi analizzare tre importanti city pass a livello europeo. Successivamente, verranno esaminate dapprima le destination card del Friuli-Venezia Giulia, del Piemonte e del Trentino, e poi due destination card di poco fuori dall'Italia che si distinguono dalle altre per alcune importanti caratteristiche che posseggono, ovvero la Kärnten Card in Carinzia e la Bodensee Card tra Svizzera, Germania e Austria.

### *2.5.1 Le city card tra Roma e Verona*

Partendo dalla capitale del paese, Roma, è possibile trovare almeno quattro city pass, i quali offrono l'accesso a musei, monumenti e aree archeologiche secondo modalità di combinazione diverse. Il turista può dunque scegliere quale acquistare, a seconda delle sue necessità. La "Roma Pass" è stata promossa da Roma Capitale, l'ente governativo territoriale, e dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo in collaborazione con ATAC, azienda pubblica di gestione del trasporto pubblico, e rappresenta la card turistico-culturale principale della città. Può avere una validità di 48 o 72 ore e può essere acquistato rispettivamente a €32 o €52 presso il sito ufficiale online (<https://www.romapass.it/it/acquista/>) o presso musei, Infopoint turistici e rivenditorie ATAC. Nel complesso, il pass offre l'accesso a più di 45 attrazioni culturali della capitale:

tra queste, un ingresso è totalmente gratuito nel pass valido per due giorni, mentre nel pass di tre giorni gli ingressi gratuiti diventano due. A parte questa differenza, le entrate successive a quella inclusa sono comunque a prezzi ridotti sia per una che per l'altra card, rendendo il pass una card di tipo misto. Entrambe comprendono l'utilizzo illimitato dei mezzi pubblici e modalità dedicate di prenotazione per musei e siti archeologici, includendo una mappa cartacea comprendente gli Infopoint, le stazioni metropolitane e i punti di interesse della città fruibili con la Roma Pass, completi di indirizzo e siti web per facilitarne il raggiungimento. Per quanto riguarda la prenotazione, alcune esperienze richiedono obbligatoriamente una prenotazione, mentre per altre è solamente consigliata ([romapass.it](http://romapass.it); [turismoroma.it](http://turismoroma.it)).

Un altro pass assai utilizzato prende il nome di Omnia Vatican & Rome Card. Questa comprende musei e attrazioni sia di Roma che della Città del Vaticano e può essere considerata a tutti gli effetti un'estensione del Roma Pass. La validità è di 72 ore e, oltre a comprendere due ingressi gratuiti nella città di Roma (e l'accesso a prezzo scontato per le attrazioni successive) come nel Roma Pass, include l'entrata a cinque attrazioni del Vaticano (con audioguida inclusa per la basilica di San Pietro) e l'utilizzo del bus turistico Hop-on Hop-off, nonché accesso illimitato alla rete dei trasporti pubblici. Il prezzo è di €149 a persona, tuttavia, diversamente dalla precedente, offre una scontistica per bambini dai sei ai diciassette anni (€69) ([romeandvaticanpass.com](http://romeandvaticanpass.com)).

Sempre nella capitale sono disponibili altre due card turistiche simili tra loro, la Roma Tourist Card che include le principali tappe sia di Roma che del Vaticano con salta fila compreso, e il Pass Città del Vaticano che si concentra solo sulle attrazioni dello Stato Vaticano. Entrambe sono acquistabili esclusivamente online, ma mentre la prima non ha un limite di tempo per il suo utilizzo (basta scegliere giorno e fascia oraria di visita delle attrazioni durante la fase d'acquisto), la seconda ha una validità di 24 ore. La Roma Tourist Card mette a disposizione per i propri consumatori un'interessante applicazione audioguida "Tour di Roma" e ulteriori accessi a musei ed attrazioni con sconti del 10 e 20 per cento ad un prezzo di €85 per adulti, €49 per ragazzi dai quattro ai diciassette anni, e €25 per bambini dallo zero ai tre anni ([passturistici.com](http://passturistici.com); Roma Tourist Card, [tiqets.com](http://tiqets.com)). Il Vatican Pass, per contro, si focalizza completamente sullo Stato Vaticano, includendo l'ingresso ai Musei Vaticani e alla Cappella Sistina con opzione salta fila compreso nonché diversi biglietti d'ingresso gratuiti, tour in autobus Hop-on e Hop-off, visite guidate e



audioguida multilingua. Il prezzo è di €59, senza possibilità di sconto per ragazzi o bambini ([getyourguide.com](http://getyourguide.com); [vatican-tickets.tours](http://vatican-tickets.tours)).

Passando al nord Italia, una card turistica che riscuote particolarmente successo è la city card di Verona, città situata nella regione del Veneto nei pressi del lago di Garda e di minori dimensioni rispetto alla capitale che, nonostante ciò, attrae milioni di turisti ogni anno grazie al patrimonio culturale e storico che possiede (Camera Commercio, 2023). La card offre l'accesso gratuito alle mete turistiche più richieste del comune e si configura secondo due possibili modalità: 24 o 48 ore a partire dal primo utilizzo, la prima per un prezzo di €20, la seconda per €25. Come i city pass di Roma, anche questa card include oltre agli accessi gratuiti determinate sconti per musei e attrazioni secondarie, proprietà che la contraddistingue come card di tipo misto. L'acquisto della card può avvenire direttamente presso l'ufficio di Informazioni e Accoglienza Turistica (IAT) di Verona, in alcuni monumenti e musei e tabaccherie autorizzate, ma anche online presso le biglietterie Get Your Guide, Tiqets ecc. L'accesso è consentito una sola volta per attrazione, ma diversamente da altre card l'opzione salta fila è inclusa solo per l'Arena di Verona e la prenotazione è obbligatoria solamente per la casa di Giulietta. Il city pass comprende inoltre l'utilizzo del trasporto pubblico urbano. Uno degli aspetti più interessanti di questa card è la possibilità di usufruire gratuitamente o con riduzioni di prezzo di attrazioni che si trovano al di fuori della città, in particolare nei territori del Trentino e in Lombardia; si ha l'opportunità, infatti, di accedere al Castello del Buonconsiglio a Trento, al museo di arte moderna e contemporanea (Mart) a Rovereto (TN), al museo delle scienze (Muse) sempre a Trento, e anche al palazzo della Ragione, alla torre dell'Orologio, al teatro Bibiena a Mantova e in molti altri siti turistici ([visitverona.it](http://visitverona.it)).

Esempi di guest card simili esistono in molte altre città dell'Italia. Nella tabella sottostante (tabella 2.1) vengono riportate schematicamente le principali caratteristiche delle card appena illustrate e le principali caratteristiche di altre card del territorio nazionale in modo da facilitarne il confronto. Nello specifico, è stato scelto di riportare gli elementi distintivi della card di Firenze (Firenze Card), in quanto ottimo esempio di card ben riuscita che offre anche la possibilità di un'estensione temporale di 48 ore, e della card di Palermo (PMO Tourist Card), una discount card che non include ingressi gratuiti ma solo scontati, con assistenza sanitaria inclusa ([firenzecard.it](http://firenzecard.it); [pmocard.it](http://pmocard.it)).

Tabella 2.1 Esempi di city pass in Italia

CITTÀ	NOME	VALIDITÀ (in ore)	PREZZO (€)	COSA OFFRE	TIPO DI PASS	TRA- SPORTO	ALTRO
ROMA e VATICANO	Roma Pass	48	32	1 ingresso gratuito + accessi scontati	Misto	Sì	Prenotazione dedicata, mappa cartacea inclusa
		72	52	2 ingressi gratuiti + accessi scontati			
	Omnia Card	72	149 (over 18)	2 ingressi gratuiti + 5 attrazioni + accessi scontati	Misto	Sì	Audioguida inclusa, bus turistico
			69 (6-17 anni)				
	Roma Tourist Card	/	85 (over 18)	Principali tappe Roma e Vaticano gratis + sconti 10%/20%	Misto	No	Saltafila, app audioguida (Tour di Roma)
			49 (4-17 anni)				
		25 (0-3 anni)					
	Pass Città del Vaticano	24	59	Solo attrazioni Vaticano + ingressi gratuiti	Misto	No	Saltafila, visite guidate e audioguida, bus turistico
VERONA	Verona City Card	24	20	Ingressi gratuiti + accessi scontati	Misto	Sì	Accesso ad alcune attrazioni in Trentino
		48	25				
FIRENZE	Firenze Card + Restart	72 (+48)*	85 Gratis*	1 ingresso + supplemento mostre + costo prenotazione musei	Misto	No	Possibilità di prolungare di 48 ore gratuitamente entro 12 mesi*
PALERMO	PMO Tourist Card	24*	11	Accessi scontati + Coupon omaggi	Discount	Sì	Mappa città, assistenza medica sanitaria h24, sconto per 2 persone*
		48	16				
		72*	22				

Nella tabella 2.2 si riportano, invece, gli esempi delle card turistiche di Amsterdam, Barcellona e Vienna, da tenere in considerazione nell'analisi comparativa in quanto queste card riscontrano un grande successo tra i viaggiatori, visto l'alto numero di vendite, e rappresentano, quindi, un modello di riferimento a cui aspirare. La "I Amsterdam City Card" offre la possibilità di utilizzare la card da uno a cinque giorni. Si nota subito come i prezzi di questa card siano piuttosto sostenuti, anche a ragione del

fatto che la città in generale si posiziona tra le città più costose da visitare in Europa. Il prezzo alto, tuttavia, viene ammortizzato in quanto l'acquisto di più accessi ai singoli musei viene a costare più della card. Oltre all'uso dei trasporti pubblici, l'acquisto della card permette anche il noleggio bici, un'interessante iniziativa che aiuta alla promozione della sostenibilità in tutta la città ([iamsterdam.com](http://iamsterdam.com)).

In Spagna, è la Barcelona Card ad offrire una delle migliori card del paese. Oltre ad essere una card mista (ingressi gratuiti e accessi scontati) che assicura ingressi prioritari e saltafila per alcune attrazioni, la card include una Shopping Card che dà diritto ad ulteriori sconti sugli acquisti nei negozi della metropoli, e include anche un prezzo diversificato per i bambini tra i quattro e i dodici anni. Nonostante il sito ufficiale incentivi l'acquisto online applicando automaticamente uno sconto del 10%, non è stata sviluppata fino ad oggi alcuna applicazione per smartphone, il che implica che la card deve essere ritirata fisicamente all'arrivo in città. Sorprende, tuttavia, la scelta di escludere due delle più importanti attrazioni di Barcellona dalla proposta di bundling, la Sagrada Familia e Parc Guell ([bcnshop.barcelonaturisme.com](http://bcnshop.barcelonaturisme.com)).

In Austria viene fatto un ampio utilizzo di city pass e destination card. Nella capitale, infatti, la Vienna City Card offre un'interessante modalità d'uso fino ad ora non osservata da altre parti: si tratta prima di tutto di una discount card che non garantisce accessi gratuiti ma scontati, i quali sono validi a prescindere per sette giorni. Al momento dell'acquisto viene invece chiesto di scegliere la durata del trasporto, valido per uno, due o tre giorni consecutivi. Il prezzo riportato nella tabella 2.2 è il prezzo base che include, quindi, solamente trasporto gratuito e sconti per sette giorni, ma è possibile comporre la propria card con l'aggiunta di un bus tour Hop-On Hop-Off, del transfer da e per l'aeroporto, o di tutte e due le opzioni, arrivando ad un prezzo massimo di €80 per 72 ore che include tutto ([viennacitycard.at](http://viennacitycard.at); [wien.info](http://wien.info)).

Tabella 2.2 Esempi di city pass in Europa

CITTÀ	NOME	VALIDITÀ (in ore)	PREZZO (€)	COSA OFFRE	TIPO DI PASS	TRASPORTO	ALTRO	
AMSTERDAM	I Amsterdam City Card	24	60	Ingressi gratuiti + accessi scontati	Misto	Sì	Possibilità di noleggio bici e crociera sui canali, mappa interattiva nell'app	
		48	85					
		72	100					
		96	115					
		120	125					
BARCELONA	Barcelona Card	72	55 (over 12)	Ingressi gratuiti + accessi scontati + Barcelona Shopping Card per sconti su negozi	Misto	Sì (tranne bus notturni)	Sconto 10% se acquistata online, non comprende due attrazioni principali (Sagrada Familia e Parc Guell), alcuni accessi prioritari con saltafila, mappa città e metro, carta da ritirare fisicamente	
			32 (4-12 anni)					
		96	65 (over 12)					
			42 (4-12 anni)					
		120	77 (over 12)					
			47 (4-12 anni)					
VIENNA	Vienna City Card	7gg max	24	17	Accessi scontati + sconto 20% su tariffa camera hotel convenzionati e ristorazione	Discount	Sì (validità di tempo scelta all'acquisto 24 - 48 - 72 ore)	Componibile con aggiunta Transfer da e per aeroporto, bus Hop-On e Hop-Off con audioguida, validità di 7 giorni per i discount
			48	25				
			72	29				

### 2.5.2 Le destination card

Oltre alle note city card acquistabili nelle maggiori città italiane ed europee, alcuni territori offrono la possibilità di usufruire di scontistiche a livello territoriale e/o regionale. Nel contesto italiano, le regioni a fornire tale servizio ai turisti non sono molte, ma riescono ad ottenere buoni risultati in termini di marketing e presenze (tabella 2.3).

Tabella 2.3 Esempi di destination card in Italia

REGIONE	NOME	VALIDITÀ (in giorni)	PREZZO (€)	COSA OFFRE	TIPO DI CARD	TRASPORTO	ALTRO
FRIULI- VENEZIA GIULIA	FVGcard	2	30	Molti ingressi gratuiti + accessi scontati	Mista	Solo treno Udine – Cividale A/R incluso	Partecipazione gratuita a visite guidate e audioguida inclusa
			25 (12-25 anni + over 65)				
		7	45				
			40 (12-25 anni + over 65)				
PIEMON- TE	Torino + Piemonte Card	1	29	Molti ingressi gratuiti + accessi scontati	Mista	Con supplemento di 7 o 9 euro per 2 o 3 giorni	Prenotazione online in anticipo, preacquisto dell'ingresso in alcune attrazioni, saltafila non incluso
		2	38				
		3	44				
			18 (under 18)				
5	49						
TRENTI- NO	Trentino Guest Card	Soggiorno del turista	Incluso nel costo del pernotta- mento	Molti ingressi gratuiti + accessi scontati	Mista	Sì	Sconti per raggiungere la destinazione, ingresso gratuito per alcune attrazioni a Verona

La regione del Friuli-Venezia Giulia, ad esempio, mette a disposizione un pass dal nome “FVGcard” che riunisce tanti servizi (mare, montagna, arte e cultura), permettendo al turista di spendere meno e di vivere un’esperienza a trecentosessanta gradi. La card è totalmente digitale e può essere comprata per una validità di 48 ore o per una settimana a partire dal primo utilizzo. Il prezzo varia a seconda di chi ne usufruisce: il costo è di €30 per la card di durata più breve e €45 per la card settimanale, i quali diventano rispettivamente €25 e €40 per ragazzi tra i dodici e i venticinque anni e per gli over sessantacinque. Anche questa card mantiene la caratteristica di essere una card mista, in cui si hanno ingressi gratuiti presso alcune strutture convenzionate e scontistiche speciali presso altre, ciascuna delle quali utilizzabile dal possessore solo una volta. Con l’acquisto della card si ha anche la possibilità di partecipare gratuitamente a visite guidate organizzate dall’ente PromoTurismoFVG e di utilizzare audioguide. Per acquistarla è sufficiente connettersi al sito ufficiale online o presso l’Infopoint PromoTurismoFVG e strutture convenzionate. Al momento dell’acquisto il cliente riceverà semplicemente un codice QR via mail da esibire sul telefono o da modulo stampato direttamente al personale delle attrazioni incluse (turismofvg.it).

Similmente, la Torino+Piemonte Card rappresenta un ottimo esempio di card turistica in grado di estendere i benefici per i turisti dalla città di Torino verso altre province della regione del Piemonte per poter usufruire di un'offerta turistica ancora più integrata. Anche in questo caso è stata pensata una card di tipo misto capace di unire ingressi gratuiti e agevolazioni nelle più importanti attrazioni del capoluogo di regione e anche presso molti altri siti culturali di tutto il Piemonte. In quanto a validità, la card offre una durata di uno, due, tre o cinque giorni consecutivi a partire dal primo utilizzo e a decorrere in ore effettive per un prezzo rispettivamente di €29, €38, €44 e €49, mentre per i minori di diciotto anni è prevista una versione Junior della card, ma la durata è fissa a tre giorni ed il prezzo è di €18. Il trasporto pubblico non è di per sé incluso, ma è possibile abbinare un abbonamento di 48 o 72 ore alla card con un'integrazione di prezzo scontata (€7 o €9) validi dalla prima convalidazione. L'acquisto può essere effettuato online, presso gli Uffici di Turismo a Torino e nella provincia e nei circuiti vendita convenzionati. La card permette anche di prenotare online in anticipo o di preacquistare l'ingresso in alcune attrazioni; tuttavia, non è prevista alcuna corsia preferenziale o possibilità di saltare la fila per l'ingresso nei luoghi aderenti l'iniziativa ([turismotorino.org](http://turismotorino.org)).

Un'altra destination card attiva a livello regionale è la Trentino Guest Card (TGC), probabilmente la card più innovativa e avanzata a livello nazionale e attiva nella regione omonima. Questa card adotta un tipo di modello di business diverso da qualsiasi altra card analizzata fino ad ora; essa è infatti già inclusa nelle prenotazioni effettuate presso uno degli hotel o una delle strutture ricettive convenzionate, senza costo aggiuntivo. La card funziona basandosi totalmente su un'applicazione per smartphone scaricabile gratuitamente, "Mio Trentino", dalla quale è possibile attivare la card dopo aver ottenuto il codice di attivazione dalla prenotazione. La validità dipende dunque dalla durata del soggiorno, e i vantaggi si estendono a tutti i membri del gruppo che soggiornano, anche per i minori di diciotto anni. In quanto ai benefici, la card offre l'accesso gratuito o scontato a più di 120 attrazioni tra musei, castelli e siti culturali/naturali sparsi nel territorio, con la possibilità di acquistare prodotti enogastronomici a tariffe agevolate e di prenotare in anticipo le esperienze. I trasporti pubblici sono inclusi nell'offerta, ed è anche possibile utilizzare il treno gratuitamente se sia la destinazione che l'origine sono all'interno del Trentino. Non solo, ma per coloro che pernottano nelle strutture aderenti è possibile ricevere sconti per raggiungere il luogo di vacanza, sia per i pedaggi autostradali se si

arriva in macchina, che con MarinoBus nel caso in cui si scelga di arrivare in pullman. Un aspetto particolare della TGC è che, in modo equivalente alla Verona City Card, essa offre l'ingresso gratuito all'Arena di Verona e alla Galleria di Arte Moderna della stessa città, due offerte che sono al di fuori dall'offerta regionale ma che sottolineano il desiderio da entrambe le parti di stimolare l'attività turistica. La TGC può essere a sua volta arricchita dalle guest card specifiche delle varie valli della regione, ottenendo altri servizi aggiuntivi per i turisti che visitano il territorio ([visittrentino.info](http://visittrentino.info)). Questa card si rivela, pertanto, uno strumento particolarmente efficace sia per il management che per il marketing della destinazione montana del Trentino, e un esempio a cui aspirare per la progettazione di nuove card territoriali.

Se si volge lo sguardo al di fuori dell'Italia, si può notare come anche all'estero gli enti di promozione del turismo pubblici e privati utilizzino le destination card per riunire in un unico luogo un insieme di offerte sparse nella regione da proporre al turista in visita. Nella regione della Carinzia è stata promossa la Kärnten Card, una destination card che consente di accedere a più di cento attrazioni della regione in diversi periodi dell'anno gratuitamente, che si appoggia per il suo funzionamento ad un'applicazione smartphone dall'omonimo nome. La card funziona in modo diverso da quelle viste fino ad ora, infatti, la card viene venduta a "stagioni": per la stagione invernale, valida dal 6 novembre 2023 al 5 aprile 2024, il prezzo è di €75 per gli adulti, €71 per gli ultrasessantenni, €41 per i bambini tra i sette e i quattordici anni e include una vasta gamma di attività, tra cui l'utilizzo di impianti di risalita, terme, musei, offerte per il tempo libero, esperienze con gli animali e attività sportive. Per la stagione estiva, la card vale dal 1 luglio 2024 al 3 novembre 2024 con un costo di €88 per gli adulti e €45 per i ragazzi, mentre non è prevista una riduzione senior. Esiste poi una terza card stagionale valida per un periodo più ampio, dal 6 aprile 2024 al 3 novembre 2024, venduta ad un prezzo di €89 per adulti, €46,50 per i ragazzi, e €85 per gli over sessanta. Queste ultime due card includono gite in battello, l'utilizzo di ferrovie di montagna, strade panoramiche, visita a musei, attività per il tempo libero, piscine avventura, esperienze nella natura e molto altro. Oltre alle versioni stagionali, viene anche venduta una versione ridotta valida per una, due o cinque settimane ([immagine 2.1](http://immagine.2.1)) ([kaerntencard.at](http://kaerntencard.at)).

## Early season

April 6 - June 1, 2024

### 1 week

€ 57,- for adults

€ 29,- for children

### 2 weeks

€ 71,- for adults

€ 37,- for children

### 5 weeks

€ 82,- for adults

€ 42,- for children

## Main season

June 2 - September 14, 2024

### 1 week

€ 63,- for adults

€ 33,- for children

### 2 weeks

€ 78,- for adults

€ 41,- for children

### 5 weeks

€ 84,- for adults

€ 43,- for children

## Off season

September 15 - November 3,  
2024

### 1 week

€ 57,- for adults

€ 29,- for children

### 2 weeks

€ 71,- for adults

€ 37,- for children

### 5 weeks

€ 82,- for adults

€ 42,- for children

Immagine 2.1 Prezzi settimanali Kärnten Card (fonte: sito ufficiale della card)

Un altro caso interessante di destination card è la Bodensee Card Plus, la card del lago di Costanza, che per via della sua posizione strategica prende anche il nome di “card dei quattro paesi”. Il lago si estende infatti tra Germania, Svizzera e Austria, e con il suo acquisto è possibile partecipare a oltre 150 attività e attrazioni gratuitamente anche nel principato del Liechtenstein, situato lì vicino. Questo tipo di card è un successo proprio perché permette ai clienti di godere di tutte le esperienze della zona senza doversi preoccupare di acquistare quattro card diverse nei singoli paesi sopraindicati. La card viene venduta in due versioni, da tre o da sette giorni, con prezzi ridotti e diversificati a seconda dell’età (immagine 2.2). La Bodensee Card Plus possiede inoltre una funzionalità non ancora osservata in altre card; i giorni di validità (tre o sette) possono essere utilizzati separatamente in diversi giorni dell’anno e non per forza consecutivamente, in un periodo compreso dal 4 aprile al 31 dicembre, periodo di tempo in cui la card è acquistabile e funzionante. La card include gratuitamente anche dei servizi di navigazione di linea per spostarsi da una parte all’altra del lago e per usufruire pienamente delle offerte incluse in tutte le sponde del lago due giorni su tre nel caso di card valida tre giorni, quattro giorni su sette in caso di card valida sette giorni (bodensee.eu).



	Bodensee Card <sup>PLUS</sup> per 3 giorni	Bodensee Card <sup>PLUS</sup> per 7 giorni
<b>Adulti</b> (dai 16 anni)	76,- € 81,- CHF	121,- € 128,- CHF
<b>Bambini</b> (6-15 anni)	46,- € 49,- CHF	73,- € 77,- CHF
<b>Mini</b> (0-5 anni)	Gratuita all'acquisto di una carta adulto.	Gratuita all'acquisto di una carta adulto.

*Immagine 2.2 Prezzi Bodensee Card Plus (fonte: sito ufficiale della card)*

### 2.5.3 Il caso particolare del Tourist Kit a Matera

Tra i numerosi pass presenti in Italia, vi sono alcuni che sono stati particolarmente esaminati dai ricercatori sul turismo per via di alcune caratteristiche innovative e differenti che presentavano. Uno degli esempi più citati in letteratura in merito al territorio italiano è il tourist kit, un progetto il cui obiettivo è quello di aumentare il numero di turisti rendendo più competitiva la destinazione di Matera, in Basilicata, potenziando l'integrazione tra patrimonio culturale, ICTs e imprenditoria locale (Angeloni, 2016). Entrato in funzione ad aprile del 2014, il progetto prende il nome di "Postepay NewGift Tourist Card" e ha suscitato sin da subito un notevole interesse per via dell'intervento delle Poste Italiane, il più grande operatore postale pubblico in Italia, in collaborazione con una DMO locale. Il prezzo del kit è di €21.50 e, oltre a consentire l'accesso gratuito alle principali attrazioni, include una tessera plastificata, materiale sulle attrazioni culturali e sui servizi, e uno sconto del 10% sull'invio di pacchi fino a 30kg. In aggiunta al rappresentare un passe-partout per la città, la card possiede un microchip che la rende una carta prepagata ricaricabile a tutti gli effetti. L'utente, tramite l'utilizzo nei rivenditori aderenti, riceverà automaticamente gli sconti beneficiando delle scontistiche offerte da BancoPosta valide per diversi servizi (dalla ricettività alla ristorazione, dalle spese per il cibo al carburante), rendendo la card un ottimo strumento multitasking. Così, il kit permetterebbe il tracciamento e la lavorazione dei dati ottenuti dalle transazioni, consentendo una profilazione più agevole del comportamento del turista durante il soggiorno e un miglioramento dei servizi e delle strategie di vendita (Angeloni, 2016). Proprio grazie a queste caratteristiche tecnologiche, la card ha assunto una rilevanza

particolare perché può essere considerata di fatto uno dei primi esperimenti al mondo di card di terza generazione (Myrovali et al., 2023), nonostante mancasse dell'implementazione su smartphones e applicazioni. Dopo un anno dal debutto, si è potuto affermare che il progetto è stato un successo poiché, per merito di questa partnership pubblico-privata, è stato possibile contribuire all'evoluzione del settore turistico italiano attraverso la digitalizzazione dell'esperienza turistica coinvolgendo i turisti in un contesto più ampio di valorizzazione del territorio nazionale (materalife.it, 2015).

#### *2.5.4 Problematiche specifiche dell'Italia e alcune considerazioni*

A prescindere dai casi eccezionali come quello appena descritto, l'Italia si trova piuttosto in ritardo per quanto riguarda alcuni aspetti se comparata con le iniziative e i progetti sul turismo attuati in altri paesi del continente. Come si è potuto evincere anche dalle tabelle e dalle immagini, in Europa si tende generalmente a prestare una maggiore attenzione nel proporre card diversificando più accuratamente per fasce d'età e con servizi più su misura, diversamente dall'Italia in cui salvo rari casi viene presentata un unico tipo di card. In Italia, inoltre, il prezzo rimane spesso al di sotto dei €50, spingendosi oltre quella soglia in rare occasioni (principalmente nelle grandi mete turistiche), mentre i prezzi per alcuni pass in Europa (Amsterdam, per esempio) sono di gran lunga superiori, anche per una card di breve durata (Garibaldi, 2012).

Alcune problematiche specifiche sono anche legate allo stato della tecnologia nel paese. Il divario digitale in Italia è, infatti, ancora molto alto, il che può rappresentare una sfida importante per la realizzazione di progetti avanzati che puntano ad un intenso uso delle ICTs, come sarebbe il caso delle tourist card di terza generazione. Per funzionare al meglio, queste card necessitano di tecnologia NFC per i pagamenti, la quale richiede a sua volta l'utilizzo di reti Wi-Fi, non sempre garantite in alcune parti dell'Italia. Per di più, l'ambito turistico italiano è caratterizzato da un'importante frammentazione a causa della diffusione di un gran numero di piccole e medie imprese che spesso non hanno risorse sufficienti né per investire in tecnologie né per aggiornare la propria infrastruttura, dipendendo così da grandi aziende comunemente straniere (Basili et al., 2014; Marchioro, 2014).

Ciò nonostante, l'acquisto di tutte queste card è conveniente dal punto di vista economico dal momento in cui una card viene a costare meno rispetto all'acquisto separato degli ingressi nelle singole attrazioni e, come confermato dagli studi in letteratura, permettono anche un maggior risparmio di tempo, una caratteristica di cui il turista odierno è costantemente alla ricerca nei suoi viaggi. Tuttavia, bisogna prestare attenzione a quando attivare la card per far in modo di trarne il massimo vantaggio. Infatti, molti dei musei e dei siti archeologici inclusi nei pass rimangono chiusi il lunedì o sono gratuiti in alcuni giorni dell'anno, con il rischio di non poter sfruttare appieno le potenzialità che il pass offre, rimettendocene economicamente ([passturistici.com](http://passturistici.com)).

## **3 IL VENETO, LE DOLOMITI E IL CADORE**

### **3.1 La Regione del Veneto e il turismo**

Il Veneto è una regione dell'Italia nord-orientale che ospita quasi cinque milioni di abitanti per un'alta densità di 266 ab/km<sup>2</sup> e che si estende per 18.000 km<sup>2</sup> tra le Alpi Carniche, il Trentino-Alto Adige, il lago di Garda, il fiume Po, il mar Adriatico e il Friuli-Venezia Giulia. È caratterizzato per circa il 55% da territorio pianeggiante, per il 30% da aree montuose e per il 15% da rilievi collinari, i quali danno luogo a diverse zone geografiche con climi e caratteristiche morfologiche diversificate come ad esempio la fascia prealpina e subalpina, l'alta e la bassa pianura, la zona della laguna, il Polesine e la regione alpina, la quale sarà oggetto di particolare interesse per questa tesi. La regione racchiude tra i suoi confini importanti porzioni idrologiche come la parte finale e il delta del fiume Po, l'Adige, e molti altri fiumi con alimentazione più irregolare e di origine prealpina, nonché la sezione orientale del lago di Garda e un certo numero di laghi minori nella provincia del bellunese. Dal punto di vista demografico, l'andamento è positivo sebbene la crescita attuale di popolazione sia dovuta a una maggiore componente immigratoria rispetto alle nascite naturali, in calo dagli anni '80. Sono andate modificandosi profondamente anche le dinamiche di riassetto urbano, le quali hanno visto un'espansione delle aree periferiche e suburbane a discapito dei comuni capoluogo, con il caso eclatante di Venezia che ha subito una riduzione del 16% di popolazione nel centro storico rispetto al censimento del 1991. Anche la provincia di Belluno, che ospita un'ampia parte del sito Patrimonio UNESCO Dolomiti, ha registrato un'importante trasformazione dei processi insediativi, dove la fuga di giovani in cerca di occupazione ha portato ad un decremento dei residenti e ad un invecchiamento della popolazione locale. Insieme ai cambiamenti spaziali si verificano quindi mutamenti qualitativi, tra cui appunto un generale invecchiamento della popolazione e la modifica della struttura professionale che vede sempre meno impiegati nel settore primario a fronte di un aumento degli occupati nel terziario, confermando una terziarizzazione delle funzioni produttive in linea con la tendenza nazionale. Nonostante la diminuzione degli occupati nel settore dell'agricoltura, il Veneto rappresenta una delle zone più produttive del paese unitamente ad un alto livello di industrializzazione che verte sulla specializzazione manifatturiera di un gran numero di piccole e medie imprese

e di alcuni grandi gruppi imprenditoriali nel settore dell'abbigliamento e dell'occhialeria. La diversità degli ambienti naturali e la ricchezza del patrimonio artistico e culturale della regione hanno contribuito a promuovere il turismo nelle sue diverse forme (culturale, fluviale, montano, slow-tourism), posizionandolo come la seconda fonte principale di ricchezza economica regionale, subito dopo l'industria (treccani.it, il Veneto).

### *3.1.1 Analisi dell'offerta e dei numeri turistici*

All'interno della Regione del Veneto è possibile individuare cinque grandi comprensori turistici: l'area balneare (Jesolo-Eraclea, Caorle, Bibione, Cavallino-Treporti), il comprensorio alpino (l'intera provincia di Belluno e l'altopiano di Asiago a Vicenza), l'area del Lago di Garda, il polo termale degli Euganei e le città d'arte, che grazie ai numerosi visitatori che attirano ogni anno collocano la regione tra le prime dieci regioni europee in quanto ad arrivi e presenze turistiche (treccani.it, il Veneto). Nella terminologia del turismo, con il termine "arrivo" si intende il numero di turisti sia italiani che stranieri che vengono ospitati negli esercizi ricettivi (alberghieri o extra-alberghieri) in un dato periodo di tempo, calcolando un arrivo ogni qual volta un ospite prende alloggio. Con il termine "presenze", invece, si fa riferimento al numero di notti trascorse dal turista nelle strutture ricettive. Stando a quanto riportato dai dati del 2017, il Veneto ha quasi raggiunto la quota di 20 milioni di arrivi e 69 milioni di presenze con un aumento rispettivamente dell'85 e del 35% in vent'anni malgrado gli importanti avvenimenti storici che hanno rischiato di mettere in crisi l'intero settore, basti pensare agli attentati terroristici, alle crisi economiche e alle tensioni geopolitiche. Dei cinque prodotti turistici sopra indicati, il comprensorio balneare è quello che accoglie il più alto numero di pernottamenti pari a più di un terzo dei pernottamenti totali (37% delle presenze). Anche le montagne venete attirano un numero sempre più crescente di turisti (6% circa del totale), in particolar modo aumenta il numero degli arrivi di italiani e di veneti, a discapito però del numero di presenze. Ciò si deve al cambiamento di abitudine degli italiani, che prediligono sempre più spesso il week end o la vacanza breve, diversamente dalla settimana bianca tipica degli anni '90. Questo fenomeno, che si verifica anche nelle località balneari e presso i laghi, non rappresenta necessariamente un dato negativo per la regione: la diminuzione dei giorni di vacanza può portare il turista a viaggiare di più nel corso dell'anno (sempre con soggiorni brevi) contribuendo ad una riduzione della

stagionalità. Dall'inizio del Ventunesimo secolo ad oggi si verifica un miglioramento grazie ad una redistribuzione dei flussi turistici specialmente nel comprensorio dei laghi che vede un aumento di arrivi durante la stagione autunnale, e in montagna con un aumento dell'attrattività estiva (Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, 2018).

Gli aumenti dei numeri del settore turistico sono dovuti a due principali fattori: la ricchezza del territorio e la competenza degli operatori di settore che riescono a vendere un'offerta interessante e sempre più innovativa. Infatti, sono ben sette i siti Patrimonio Mondiale dell'Umanità UNESCO presenti nell'offerta turistica veneta, su un totale di 59 siti iscritti in tutta Italia (Italy, unesco.org), accompagnati da parchi e aree naturali protette, sentieri e vie ferrate nel territorio montano e otto Bandiere Blu assegnate a diverse località balneari, senza dimenticare le 4.000 ville sparse tra collina e pianura. Per attirare la domanda, tuttavia, risulta anche necessario predisporre di servizi ricettivi, ludico-ricreativi, sportivi e culturali che possano soddisfare i diversi bisogni del turista rendendo il territorio il più possibile accessibile e fruibile. In particolare, la cultura dell'ospitalità Veneta è molto apprezzata: stando ai dati del 2017, si contano 62 mila strutture ricettive per un totale di 750 mila posti letto, la metà in provincia di Venezia, di cui si evidenziano l'elevata offerta del settore alberghiero a Verona e del settore extralberghiero a Belluno. L'offerta culturale è molto vasta nell'intero territorio e comprende oltre 315 istituti museali (di cui 290 musei e gallerie, 22 complessi monumentali e tre aree archeologiche) sparsi in circa un comune su tre, facendo posizionare la regione al settimo posto tra le regioni italiane per numero di istituti e al quinto per numero di visite.

In sintesi, il turismo risulta di fondamentale importanza per l'economia della regione. Il Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica (CISSET, Università Ca' Foscari) stima che il valore economico raggiunto nell'anno 2017 si aggiri sui 17 miliardi di euro considerando il fatturato prodotto dalla filiera del settore a monte e a valle dell'attività, inclusi gli effetti moltiplicatori diretti, indiretti e indotti. L'obiettivo è quindi incrementare il benessere economico che il turismo apporta, senza tralasciare l'aspetto della sostenibilità e il benessere sociale dei territori coinvolti. Per fare ciò, risulta decisiva la creazione di nuovi modelli, iniziative e progetti di valorizzazione sia a livello nazionale che a livello locale, con nuovi prodotti e servizi il cui sviluppo si fonda sulla cooperazione territoriale, sulla fruizione integrata delle risorse disponibili, e su un'elevata qualità

dell'informazione. È da notare, infatti, che una buona parte del patrimonio culturale e naturale che la regione possiede si trova in centri minori e in aree montane più interne, luoghi che potenzialmente hanno un'alta capacità attrattiva di cui non riescono a godere del tutto. La sfida si presenta allora nel riuscire a valorizzare l'identità di questi luoghi e le loro caratteristiche paesaggistiche tramite esperienze dirette (itinerari culturali, sentieri) da integrare con la cultura materiale e immateriale di un luogo (Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, 2018).

### *3.1.2 Il turismo veneto post COVID-19*

La pandemia da COVID-19 ha profondamente impattato sull'economia dell'intero paese, in particolar modo sul bilancio economico del Veneto dal momento in cui, come appena visto, il turismo rappresenta una delle fonti di entrata più ingenti dell'intero settore terziario regionale. Analizzando il rapporto statistico regionale del 2023, è possibile notare come il turismo stia attraversando una fase di ripresa simile e a tratti migliore in confronto ai livelli pre-COVID-19, in seguito a due anni caratterizzati da forti limitazioni agli spostamenti sia per i turisti italiani che per quelli stranieri. Osservando i dati pertinenti al 2022, la ripresa del settore è evidente in tutti i mesi dell'anno, in particolar modo nel periodo estivo, con il raggiungimento del solo -3% di arrivi e presenze rispetto al 2019. Si segnala una forte ripresa del turismo da parte di turisti stranieri, in particolare a quelli appartenenti ai paesi UE27 più vicini al Veneto (tedeschi +8,4%, austriaci +6,7%, olandesi +1,5%), ma le presenze rimangono ancora a -8,5% rispetto al periodo pre-pandemico. Mancano ancora all'appello i turisti di provenienza cinese (che registrano un -87,7%) condizionati dai lockdown imposti dal governo cinese, e i Russi (-83%) a causa delle vicende geopolitiche che li vedono coinvolti (figura 3.1) (Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, 2023).

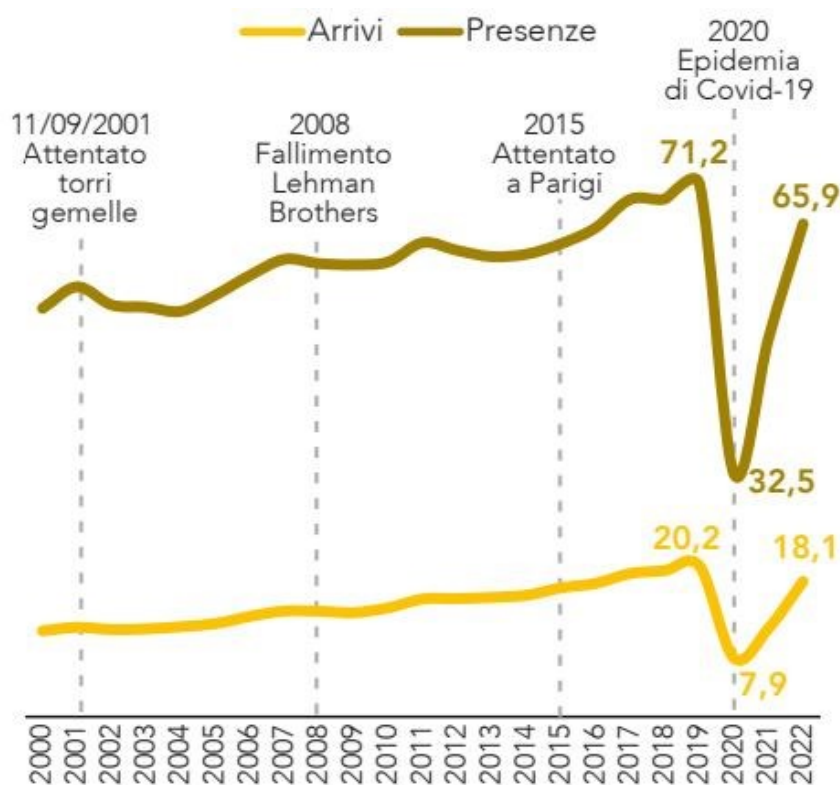


Figura 3.1 Movimenti turistici in milioni nel Veneto dal 2000 al 2022 (fonte: elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, 2023, su dati ISTAT - Regione Veneto)

Nello specifico, risulta molto utile analizzare il rendimento dei cinque comprensori turistici nel 2022 e confrontarli con il 2019 (figura 3.2). L'offerta del mare e del lago ha registrato un volume di flusso turistico quasi uguale a quello pre-pandemico, con un leggero allungamento della stagione estiva ma con leggere variazioni percentuali sulle nazionalità di provenienza. Nelle città d'arte l'assenza di turisti extra europei orientali fa sentire il suo peso, alleggerito però dal ritorno di molti americani, inglesi e francesi. Il comprensorio alpino e quello termale vedono un raddoppio dei turisti stranieri anche se non ancora a tal punto da superare i valori del 2019. In montagna si ripresenta la clientela italiana e veneta, da sempre la più numerosa sul territorio montano veneto insieme a tedeschi, olandesi e belgi. Di conseguenza, tali variazioni di presenze e la riduzione della durata del soggiorno determinano un cambiamento del comportamento e della spesa sostenuta dai turisti in viaggio. Pre-pandemia, gli stranieri spendevano un totale di 6.2 miliardi di euro tra il ricettivo, la ristorazione e l'uso dei vari servizi durante la vacanza, con una spesa media di €105 per persona. Tre anni dopo, gli stranieri hanno contribuito



per 6.7 miliardi e una spesa pro-capite di 129 euro, anche a causa dell'inflazione (Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, 2023).

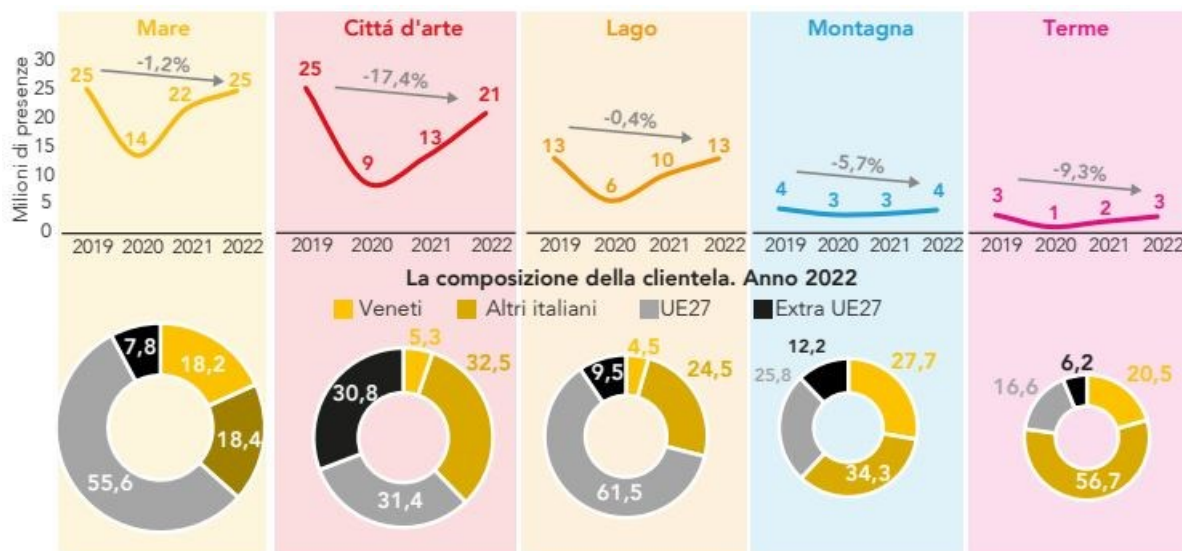


Figura 3.2 Movimenti turistici per provenienza e comprensorio di destinazione (fonte: elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, 2023, su dati ISTAT - Regione Veneto)

Esaminando i dati raccolti sull'andamento turistico tra gennaio e ottobre del 2023, invece, le prime stime elaborate si preannunciano promettenti, con cifre in alcuni casi superiori a quelle già da record del 2019. Sebbene il loro utilizzo come parametro di riferimento non sia raccomandato in quanto provvisori e soggetti a variazione fino a pubblicazione definitiva da parte dell'ISTAT (Istituto nazionale di statistica), di seguito ne verranno brevemente illustrati alcuni dettagli. In questi primi dieci mesi e rispetto al 2019, gli arrivi di turisti in Veneto sono aumentati del 3,3% e i pernottamenti dello 0,4%, anche per effetto di un ritorno ancora più sostanziale di ospiti stranieri, consolidando il trend cominciato l'anno prima. Quest'ultimi hanno fatto registrare nel 2023 un +2,8% di arrivi e un +2,9% di pernottamenti, in particolare grazie alla ripresa degli spostamenti turistici da parte di americani (+15%), tedeschi (+11%), austriaci (+7,4%) e olandesi (+4,4%) sempre con riferimento al 2019. Per quanto riguarda i visitatori italiani, tra gennaio e ottobre gli arrivi sono aumentati di molto (4,4%) rispetto al pre-pandemia, ma per contro sono diminuite le presenze (-5,2%) a causa di una maggior propensione alla vacanza breve (Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, 2018). Dopo due anni e mezzo di andamenti altalenanti ed incertezze, i dati qui riportati riguardanti la Regione

del Veneto nel 2023 dimostrano una intensa ripresa del fenomeno turistico, in alcuni comprensori di più e in altri leggermente meno, che nel complesso giovano all'intera struttura economica regionale.

### **3.2 Il contesto montano delle Alpi e le Dolomiti**

Nel cuore del continente europeo si trova un articolato sistema montuoso, le Alpi, le quali separano l'Italia dall'Europa continentale. Tra le vette della catena, che non superano i 5000 metri d'altezza e che si estendono da ovest ad est per quasi 1300 chilometri per una superficie di circa 200.000 km<sup>2</sup>, si snodano i confini politici di otto stati (Austria, Francia, Germania, Italia, Liechtenstein, Principato di Monaco, Slovenia e Svizzera) (treccani.it, le Alpi). Per via della loro estensione, le Alpi vennero storicamente tripartite in Alpi Occidentali, Alpi Centrali e Alpi Orientali, le quali vennero ulteriormente suddivise in gruppi e sottogruppi minori. Nel 2001, tuttavia, la Suddivisione Orografica Internazionale Unificata del Sistema Alpino (SOIUSA) ha definito una nuova separazione dell'assetto organico della catena, presentata ufficialmente nel 2006, la quale vede l'intero sistema montuoso diviso in una bipartizione (Alpi Occidentali e Alpi Orientali) composta da cinque grandi settori (Alpi Sud-Occidentali, Alpi Nord-Occidentali, Alpi Nord-Orientali, Alpi Centro-Orientali e Alpi Sud-Orientali) divisi a loro volta in un totale di trentasei sezioni sia italiane che estere nelle quali vengono riprese le storiche denominazioni quali, ad esempio, le Alpi Carniche, Cozie, Graie, Lepontine, Marittime, Retiche e molte altre ancora (vienormali.it). Considerando tutte le vette, la quota media è di circa 1300 metri con un'altimetria che aumenta andando da est verso ovest fino a toccare i 4807 metri del Monte Bianco, con versanti più ripidi verso l'Italia e più dolci verso i paesi a nord della catena. Lungo il sistema montuoso è anche possibile trovare più di 4000 ghiacciai il cui studio è risultato di fondamentale importanza per comprendere la loro distribuzione ed evoluzione, sebbene rappresentino appena lo 0,018% del totale mondiale a causa delle loro ridotte dimensioni. Nonostante la morfologia del terreno si presenti irta e scoscesa, l'intera regione alpina ospita un numero considerevole di abitanti i quali, con il passare degli anni, hanno dato vita a un'area di grande sviluppo economico. Negli ultimi due secoli i residenti sono aumentati arrivando a quota 14 milioni nel 2000 per una densità di 74 ab/km<sup>2</sup>, insediati principalmente nelle aree pianeggianti, negli altipiani e nei fondivalle. Il facile accesso ai servizi e una maggiore qualità di vita negli agglomerati urbani ha

portato ad una frammentazione demografica provocando spopolamento delle aree meno modernizzate e più distaccate dai flussi turistici, complice anche la mancanza di ricambio generazionale e l'abbandono delle produzioni agricole e manifatturiere. È invece il turismo a rappresentare al giorno d'oggi la più importante risorsa economica dell'intero sistema montuoso grazie ai borghi, ai luoghi d'interesse e alle innumerevoli attività da poter visitare e svolgere sia d'inverno che d'estate (treccani.it, le Alpi).

Il gruppo delle Dolomiti appartiene ad una delle trentasei sezioni individuate dalla nuova suddivisione SOIUSA, più precisamente alla sezione 31, nel settore delle Alpi Sud-Orientali insieme alle Alpi Retiche meridionali, alle Prealpi Venete e Slovene, alle Alpi Carniche, Giulie e altre ancora (vienormali.it). Le Dolomiti, riconosciute in tutto il mondo per via del caratteristico colore pallido che assumono durante il giorno e il colore roseo durante il tramonto di sera, devono il loro nome al naturalista francese Déodat de Dolomieu che per primo studiò la composizione rocciosa predominante ovvero la dolomia (carbonato doppio di calcio e magnesio), costituita in buona parte dal minerale dolomite. La catena montuosa si estende su tre regioni italiane, il Trentino-Alto Adige, il Veneto e il Friuli-Venezia Giulia, e dunque su cinque province quali Trento, Bolzano, Pordenone, Udine e Belluno, provincia in cui è racchiusa la più vasta superficie di montagne. Si estendono dal fiume Rienza e dalla Val Pusteria a nord fino alla Val Cismon e Val di Fiemme a sud, dalla Valle Isarco e dal fiume Adige ad ovest fino al Cadore e al fiume Piave ad est, a cui si aggiungono le due zone delle Dolomiti del Brenta e delle Dolomiti Friulane. In questo esteso territorio mozzafiato, che il celebre urbanista e pittore svizzero Le Corbusier definì "l'opera architettonica più bella del mondo", è possibile svolgere un gran numero di attività, dallo sci e snowboard invernali alle passeggiate, trekking, ciclismo, arrampicate e parchi avventura estivi, che attirano ogni anno milioni di visitatori (italia.it, le Dolomiti; unesco.it, le Dolomiti).

### *3.2.1 Dolomiti sito Patrimonio UNESCO*

A partire dal 26 giugno 2009, le Dolomiti sono iscritte alla Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO (World Heritage List), un riconoscimento prestigioso che ne attesta non solo la bellezza e l'unicità sia geologica che geomorfologica, ma anche l'impegno e la responsabilità nella protezione e nello sviluppo sostenibile dell'intera regione montana. L'UNESCO, abbreviazione di United Nations Educational, Scientific and Cultural

Organization (in italiano Organizzazione delle Nazioni Unite per l’Educazione, la Scienza e la Cultura), è una istituzione intergovernativa specializzata appartenente all’ONU che contribuisce alla pace e al dialogo interculturale tramite l’educazione, la scienza, la cultura e l’informazione con lo scopo di incoraggiare la protezione e la conservazione del patrimonio culturale e naturale considerato di eccezionale valore per l’umanità (unesco.it, Italia). Fondata nel 1950 e attualmente tra i 194 Stati Membri, la Commissione Nazionale Italiana (CNI) per l’UNESCO ha come obiettivo l’agevolazione e il sostenimento della promozione, del collegamento, dell’informazione, della consultazione e dell’esecuzione dei programmi UNESCO in Italia. Così, le Dolomiti rappresentano un World Heritage Site composto da un insieme di aree non confinanti tra loro che si configurano come un sistema unitario articolato e complesso, una sorta di arcipelago montano iscritto alla Lista in qualità di bene naturale e seriale. Gli scienziati hanno individuato un totale di nove sistemi dolomitici strettamente interconnessi tra loro ma separati da valli, fiumi e altre montagne, i quali costituiscono nel totale un insieme di eccezionalità geologiche e peculiarità paesaggistiche (immagine 3.1) (dolomitiunesco.info).

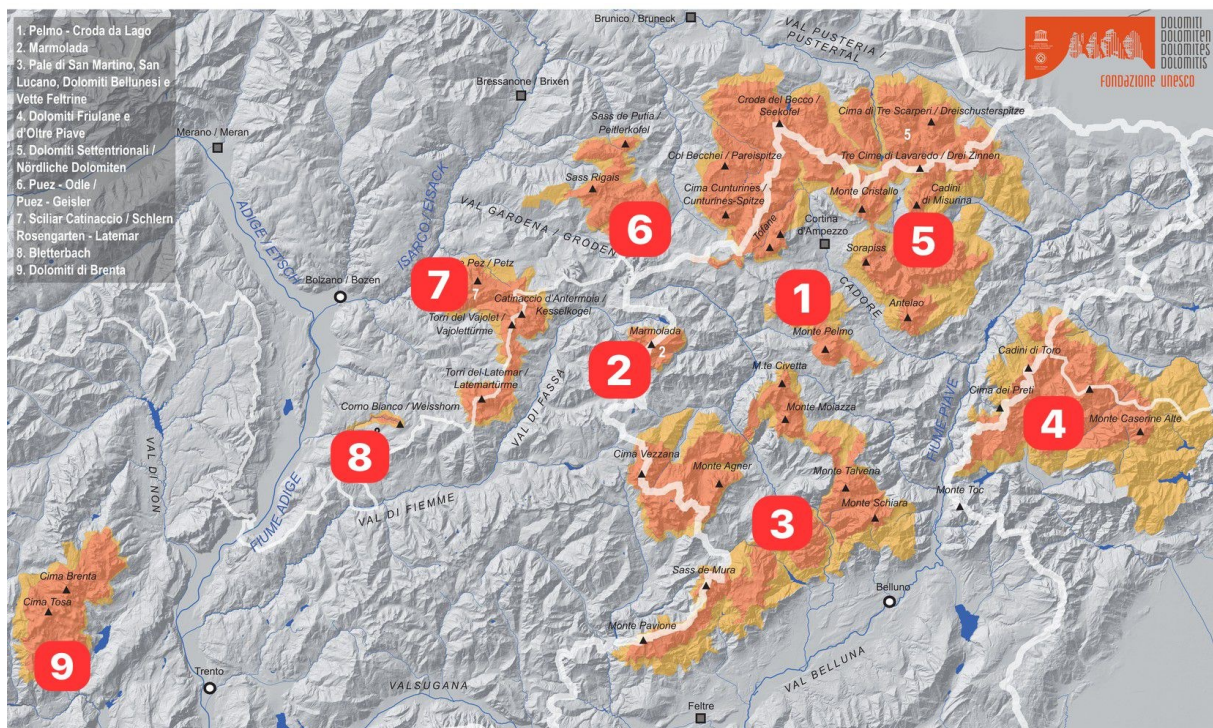


Immagine 3.1 I nove sistemi dolomitici (fonte: montagneinrete.it, rielaborazione personale)

Al numero uno si trova il Pelmo e Croda da Lago, zona che si estende nell'intera provincia di Belluno tra Cadore, Zoldano e Ampezzano ed è stato scelto non solo per l'aspetto estetico, ma anche per l'aspetto storico e geologico, in quanto le rocce del Pelmo descrivono quasi 100 milioni di anni di storia, rendendolo uno dei rilievi più caratteristici delle Dolomiti. Al numero due si trova il gruppo della Marmolada, che pur non essendo composta da dolomia ma da calcari grigi provenienti da scogliere coralline è stata scelta dall'Unesco insieme ai suoi sottogruppi per la bellezza e per le caratteristiche chimico-fisiche delle sue rocce, di fondamentale importanza anche per le ricerche sui cambiamenti climatici ivi svolte. In corrispondenza del numero tre si trovano le Pale di San Martino, San Lucano, Dolomiti Bellunesi e Vette Feltrine, che con la loro forma a ferro di cavallo costituiscono uno dei gruppi dolomitici più estesi che include anche numerosi ghiacciai di piccole dimensioni. Il numero quattro identifica le Dolomiti Friulane e d'Oltre Piave che, caratterizzate da valli lunghe e strette, costituiscono un museo geomorfologico a cielo aperto testimone dell'erosione dei ghiacciai, delle frane e dei processi carsici. Al numero cinque si situano le Dolomiti Settentrionali, le quali occupano la superficie maggiore tra tutti e nove i sistemi e che ospitano i gruppi montuosi più famosi (tra cui le Tre Cime di Lavaredo, le Tofane e l'Antelao), ma soprattutto sono l'unico settore a soddisfare completamente i due criteri UNESCO di Valore Eccezionale Universale che il bene naturale delle Dolomiti possiede, come si analizzerà nel sottoparagrafo successivo. Il sesto sito comprende il gruppo del Puez - Odle che si estende esclusivamente in Alto-Adige e ospita monoliti in dolomia e altipiani di tipo carsico. Il settimo gruppo è quello dello Sciliar-Catinaccio e Latemar e si caratterizza per le sue colorazioni e per la sua spettacolarità. Al numero otto si trova il Bletterbach, il più piccolo dei nove siti UNESCO, inserito per l'importante storia geologica delle montagne e per la presenza di un canyon scavato dal torrente omonimo. Il nono ed ultimo sistema è quello delle Dolomiti del Brenta, il più ad ovest e distaccato dagli altri, che si contraddistingue per le forme maestose che assume, anche per merito delle evoluzioni tettoniche che ha subito ([dolomitiunesco.it](http://dolomitiunesco.it)).

### *3.2.2 Valore Eccezionale Universale e iter di candidatura*

Secondo l'UNESCO esistono dei beni il cui valore assume una tale importanza da superare i confini nazionali, diventando così un'inestimabile eredità da preservare per le popolazioni del mondo del presente e da tramandare alle future generazioni umane.

Questo valore è stato definito Valore Eccezionale Universale (in inglese Outstanding Universal Value - OUV) ed è uno dei requisiti fondamentali che permette a un sito culturale, naturale o misto di essere iscritto alla Lista del Patrimonio Mondiale. Per ottenerlo, un bene deve soddisfare almeno uno dei dieci criteri presenti; le Dolomiti sono entrate a far parte della Lista poiché soddisfano contemporaneamente ben due criteri: il criterio VII, ovvero “presentare fenomeni naturali eccezionali o aree di eccezionale bellezza naturale o importanza estetica”, e il criterio numero VIII, ossia “costituire una testimonianza straordinaria dei principali periodi dell’evoluzione della terra, comprese testimonianze di vita, di processi geologici in atto nello sviluppo delle caratteristiche fisiche della superficie terrestre o di caratteristiche geomorfiche o fisiografiche significative”. A decretare l’entrata in Lista dei vari beni è il Comitato del Patrimonio Mondiale, il quale si riunisce annualmente in paesi diversi con l’intento di valutare le candidature proposte dagli Stati sottoscrittori della Convenzione sulla Protezione del Patrimonio Mondiale culturale e naturale. Durante questo incontro il Comitato redige un documento che sancisce se un bene soddisfa o meno i requisiti, e in caso positivo ne viene ufficializzata l’iscrizione ([dolomitiunesco.info](http://dolomitiunesco.info)). Per quanto concerne le Dolomiti, il Valore Eccezionale Universale è stato riconosciuto il 26 giugno 2009 in occasione dell’incontro del Comitato a Siviglia, in Spagna. Il documento ufficiale redatto durante la riunione cita che i nove sistemi montuosi comprendono una serie di paesaggi montani di eccezionale bellezza naturale e unici al mondo, le cui cime verticali e pallide presentano una varietà di forme scultoree straordinarie. Oltremodo, viene sottolineata la valenza scientifica internazionale dell’intera regione per via delle grandi quantità e concentrazioni di formazioni carbonatiche introvabili in altre parti del mondo, la cui geologia ha origine nel periodo Triassico successivo alla più importante estinzione nella storia della vita sulla Terra. Il documento in questione mette anche in evidenza i particolari colori che questa roccia assume nei diversi momenti della giornata, diventando una fonte artistica e culturale per un gran numero di persone ([dolomitiunesco.info](http://dolomitiunesco.info), Final Decisions of the 33rd Session of the World Heritage Committee - Seville, 2009).

Benché il possesso di almeno un Valore Eccezionale Universale sia un requisito fondamentale, non è sufficiente per assicurare l’entrata di un bene all’interno della Lista del Patrimonio Mondiale. Infatti, le linee guida operative richiedono che il bene candidato in qualità di bene naturale soddisfi anche il requisito di integrità (una condizione che rappresenta il grado dell’interesse e dell’intattezza del bene naturale rispetto ai suoi

attributi) e che sia dotato di un sistema di tutela e gestione che tenga conto delle sue particolarità e vulnerabilità. Di conseguenza, il percorso delle Dolomiti per arrivare alla definitiva iscrizione alla Lista non è stato immediato e semplice. La prima candidatura risale a tre anni prima, nel 2006, quando nella proposta vennero inclusi tutti e quattro i criteri assegnabili ad un sito naturale e ventidue sistemi dolomitici. Questa prima candidatura non fu accolta non solo per via dell'incompatibilità con alcuni dei criteri proposti, ma anche per l'alta frammentazione del sito così presentato, le insufficienti garanzie di integrità e l'assenza di un piano di gestione. La candidatura venne ripresentata l'anno successivo, nel 2007, comprendendo solo due criteri (VII e VIII) e nove sistemi, nel 2008 vennero effettuate le visite di ispezione presso il bene naturale dalla commissione dell'IUCN (Unione Internazionale per la Conservazione della Natura) e nel 2009 le Dolomiti vennero iscritte alla Lista con una clausola: l'impegno nel dotare al più presto il bene di un ente di gestione e di un relativo piano di gestione. Così, l'anno dopo venne istituita la Fondazione Dolomiti UNESCO costituita dalla regione autonoma del Friuli-Venezia Giulia, Veneto, le Province Autonome di Trento e Bolzano e le Province di Belluno, Pordenone e Udine con lo scopo di gestire l'intera area, nonostante la Strategia Complessiva di Gestione finale non venne redatta prima del 2016. L'iscrizione di un qualsiasi bene all'interno della Lista del Patrimonio Mondiale, inoltre, non è necessariamente permanente. Ciò implica assicurare che il Valore Eccezionale Universale venga mantenuto intatto nel corso del tempo insieme ai valori dell'integrità e della tutela del territorio, anche a distanza d'anni dall'iscrizione. Ogni sito inserito viene infatti sottoposto periodicamente a controlli da parte di due organismi tecnici competenti, l'ICOMOS e l'IUCN (rispettivamente per i siti culturali e per i siti naturali), i quali possono a seguito di verifiche inserire il bene nella Lista del Patrimonio Mondiale in pericolo o persino rimuoverlo definitivamente nel caso in cui i requisiti non siano più soddisfatti ([dolomitiunesco.info](http://dolomitiunesco.info); [whc.unesco.org](http://whc.unesco.org), The Dolomites).

### *3.2.3 Strategia di gestione del bene*

Il sito UNESCO delle Dolomiti necessita di uno sforzo congiunto e coordinato per l'attuazione di misure di governance vista la complessità territoriale e amministrativa che lo caratterizza. Per fare ciò, è richiesta la partecipazione e l'integrazione degli enti locali, dei servizi e delle amministrazioni con lo scopo di instaurare una gestione di tipo

reticolare. È proprio di questo che si occupa la Fondazione Dolomiti – Dolomiten – Dolomites – Dolomitis UNESCO fondata il 13 maggio del 2010 dalla collaborazione delle regioni e province che ospitano i nove sistemi dolomitici individuati nei loro territori. La Fondazione, il cui compito è quello di promuovere la collaborazione fra gli enti che amministrano il territorio, fa da referente sia per il Ministero italiano dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE) che per il Comitato per il Patrimonio Mondiale UNESCO. Non assume, pertanto, poteri amministrativi o gestionali, i quali rimangono alle regioni, alle province e agli enti di competenza che operano ciascuno nei limiti del proprio ordinamento amministrativo, ma si assicura che le operazioni compiute da questi siano coerenti e in armonia l’una con le altre affinché si realizzi uno sviluppo sostenibile e una strategia condivisa che prende il nome di “Strategia Complessiva di Gestione del Bene”. Questo tipo di Fondazione non ha precedenti nella storia di gestione di un bene UNESCO, e la sua istituzione nel contesto Dolomitico segnala la complessità insita nel luogo per via, ad esempio, delle differenze linguistiche, culturali e amministrative ivi presenti.

Il sistema di governance, basato sulla condivisione, sulla comunità e sulla reciprocità, si fonda su quattro elementi chiave: la Fondazione, soggetto referente e di coordinamento, le Reti Funzionali, atte alla messa in pratica di relazioni di rete da parte dei tecnici provinciali e regionali, la Strategia Complessiva di Gestione, che implementa la rete mettendo a sistema le risorse dei territori e le azioni di tutela locali, e i Piani di gestione delle aree protette, che assicurano la protezione e la sicurezza degli habitat del bene. Tra queste, di particolare importanza è la Strategia Complessiva di Gestione, prevista già nella dichiarazione di iscrizione del sito alla Lista del 2009 ma definita solo nel 2016, che valorizza la cooperazione in un’ottica di crescita consapevole e politiche innovative, mirando ad una responsabilità ambientale diffusa (Protected Landscape Approach). Diventa quindi uno strumento dinamico e flessibile fondamentale riguardante tematiche cruciali in una prospettiva di sviluppo delle Dolomiti nel lungo periodo, prestando particolare attenzione alla conservazione attiva, la ricerca scientifica, il turismo, la mobilità, la formazione, il capacity building, il territorio e la gestione dei conflitti. La formulazione di tale strategia ha incluso negli ultimi anni studi sulle dinamiche turistiche della zona, la definizione di linee guida per la gestione del paesaggio e delle aree protette, la creazione di tavoli tecnici al fine di sviluppare nuove idee e proposte che possano beneficiare il percorso futuro del Patrimonio Mondiale delle Dolomiti ([dolomitiunesco.info](http://dolomitiunesco.info)).



### *3.2.4 Esempi di gestione degli hotspot*

Il Sito UNESCO delle Dolomiti ha dovuto affrontare di recente problematiche legate al superamento della capacità di carico (carrying capacity) in alcuni punti del suo territorio per via dell'eccessivo numero di visitatori in rapporto alle dimensioni e alle caratteristiche dei luoghi da essi visitati. Si tratta dei due hotspot del lago di Braies e delle Tre Cime di Lavaredo, in cui il sovraffollamento, le code e il traffico per raggiungere questi luoghi hanno avuto un profondo impatto sull'ambiente, sulla qualità della visita per i turisti e sulla qualità di vita dei residenti. Con l'obiettivo di promuovere una maggiore sostenibilità ambientale, sociale ed economica, la Fondazione Dolomiti ha avviato una ricerca in collaborazione con il Dipartimento di Economia dell'Università Ca' Foscari di Venezia guidata dal Professore e responsabile del team Jan Van Der Borg, ricorrendo all'analisi dei big data raccolti anonimamente nel 2018 e provenienti dalle celle telefoniche di Vodafone Analytics, TripAdvisor, ISTAT e Banca d'Italia incrociati alle interviste effettuate. Gli esiti dello studio sottolineano il problematico contrasto tra la quantità e la qualità, con la prima spesso preferita alla seconda, e indicano in entrambe le destinazioni picchi di gran lunga superiori alla capacità di carico dei due luoghi, specialmente se considerato il limite consigliato dall'Organizzazione Mondiale del Turismo per quanto riguarda i parchi naturali.

Lo studio così effettuato ha permesso l'individuazione di alcune indicazioni di tipo gestionale da dover implementare a partire dalla regolamentazione degli accessi in entrambe le aree: nel caso di Braies, l'accesso obbligatorio con navette bus e prenotazione obbligatoria alla visita del sito naturale, per le Tre Cime la riduzione del traffico ridimensionando gli accessi con mezzi privati incentivando quelli con i mezzi pubblici o a piedi/in bici. Un altro aspetto che la ricerca ha contribuito a mettere in risalto è l'utilizzo di tecniche di stagionalizzazione e di diversificazione spaziale da intendersi come la visita di altre aree del sito UNESCO che possono ritenersi di fatto complementari ai luoghi più famosi e visitati. Progetti di questo genere, che vedono il settore della formazione e della ricerca interagire con istituzioni quali ad esempio la Fondazione Dolomiti, sono molto promettenti in quanto consentono tramite la raccolta e l'elaborazione di dati scientifici una migliore governance e l'applicazione di soluzioni innovative e condivise che

siano di beneficio per tutti gli stakeholders del luogo (dolomitiunesco.info; Università Ca' Foscari di Venezia, 2020).

### **3.3 Movimenti turistici tra le Dolomiti Venete**

Alla luce di quanto visto fino ad ora, risulta utile focalizzarsi sull'andamento delle presenze e degli arrivi turistici specifici della provincia del bellunese, la quale racchiude tra i confini del suo territorio una vasta porzione del Patrimonio UNESCO Dolomiti, come illustrato precedentemente nell'immagine 3.1. Infatti, nella provincia alpina si estendono quasi totalmente il terzo sistema dolomitico delle Pale di San Martino, San Lucano, Dolomiti Bellunesi e Vette Feltrine, buona parte del quinto sistema comprendente le Dolomiti Settentrionali, alcuni versanti del quarto e del secondo gruppo delle Dolomiti Friulane/d'Oltre Piave e il gruppo della Marmolada, e nel cuore del territorio si estende per intero il sistema numero uno del Pelmo e Croda da Lago.

Per svolgere più agevolmente il lavoro di analisi, gli enti statistici della regione fanno un ampio utilizzo dei Sistemi Turistici Locali (STL) ovvero ripartizioni del territorio non più vigenti ma ancora rilevanti statisticamente a livello regionale, regolarmente impiegati per i confronti di serie storiche di arrivi e partenze sul territorio. Questi Sistemi vengono definiti come "contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate. Il compito di riconoscere i sistemi turistici locali e di scegliere i criteri che li individuano spetta alle Regioni" (Art. 13 L.R. 33/02). Secondo questa suddivisione, il Veneto comprende all'interno del suo territorio un totale di sedici STL: Dolomiti (01), Belluno, Feltre e Alpi (02), Treviso (03), Bibione (04), Jesolo-Eraclea (05), Venezia (06), Chioggia (07), Padova (08), Terme Euganee (09), Vicenza (10), Altopiano d'Asiago (11), Garda (12), Verona (13), Rovigo (14), Cavallino-Treporti (06/bis) e Caorle (04/bis) (Osservatorio Turistico Veneto; Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, 2018). Per l'approfondimento statistico del presente capitolo verrà fatto riferimento alla STL Dolomiti (01) e alla STL Belluno, Feltre e Alpi (02), le quali occupano rispettivamente la parte superiore e la parte inferiore della provincia di Belluno (interamente riportata nell'immagine 3.2).



*Immagine 3.2 La divisione in STL della provincia di Belluno (fonte: Nicola Naccari da commons.wikimedia.org, rielaborazione personale)*

### 3.3.1 Arrivi e presenze nella STL Belluno, Feltre e Alpago

Per quanto riguarda la STL comprendente il gruppo Belluno, Feltre e Alpago, arrivi e presenze sono molto bassi. Nonostante le attrattive presenti e le dimensioni della STL, questa rimane una zona piuttosto periferica nei viaggi dei turisti che spesso preferiscono soggiornare nelle valli più a nord vicine all’Austria da una parte, e al Trentino-Alto Adige dall’altra, rendendo l’area del bellunese quasi una zona di passaggio e non di permanenza. Tra le sedici STL della regione, infatti, quella del bellunese si posiziona penultima in quanto al totale degli arrivi, e persino ultima in quanto a presenze totali, sorpassata anche dall’Altopiano d’Asiago (11). I due grafici sottostanti illustrano bene questa situazione mettendo a confronto il numero degli arrivi e delle presenze di stranieri (in arancione) e di italiani (in blu) in base all’anno di riferimento (figura 3.3 e 3.4).

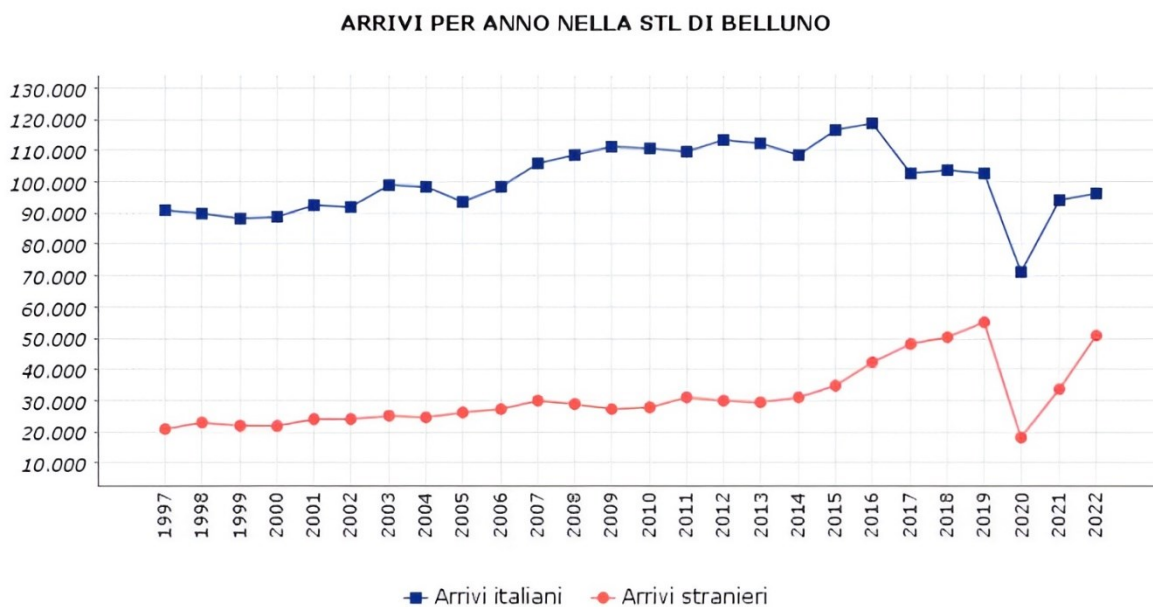


Figura 3.3 Numero di arrivi turistici per anno nella STL di Belluno (fonte: elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati ISTAT - Regione Veneto)

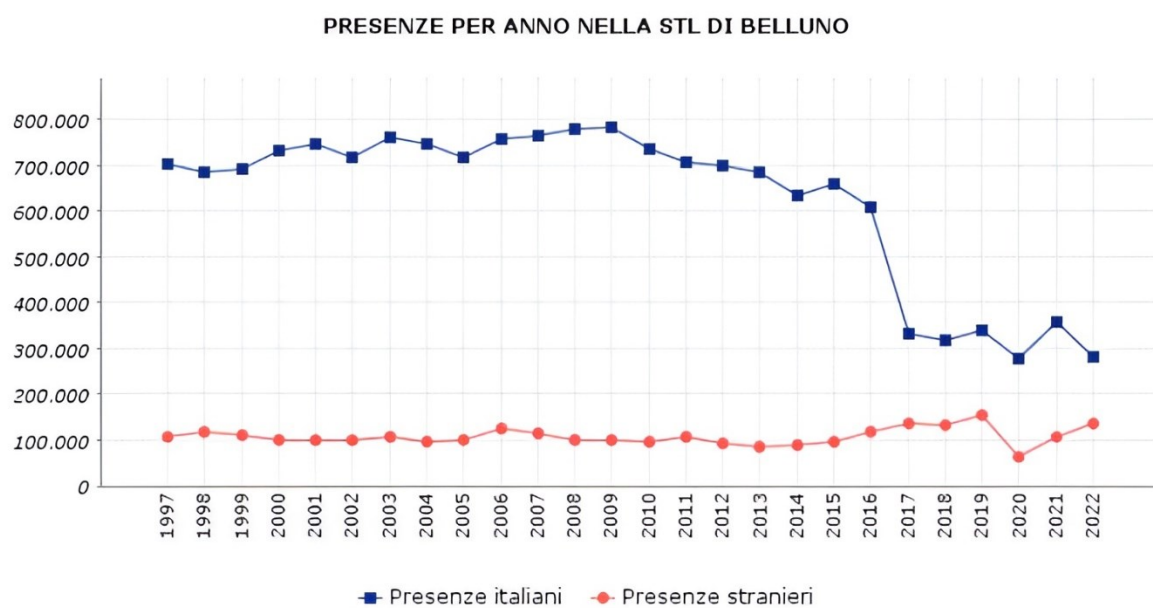


Figura 3.4 Numero di presenze turistiche per anno nella STL di Belluno (fonte: elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati ISTAT - Regione Veneto)

In entrambi i grafici gli italiani superano di gran lunga gli stranieri. Ciò che risalta è il leggero ma costante aumento degli arrivi di italiani dalla fine degli anni '90 fino al 2016, mentre le presenze nello stesso periodo di tempo crescono fino al 2009, per poi ridursi gradualmente fino al 2016, anno in cui si verifica un brusco cambiamento di

comportamento che riduce le presenze italiane in un solo anno da 610 mila a 333 mila turisti, per poi mantenersi su quella soglia anche nei sei anni successivi chiudendo nel 2022 con un totale di circa 282 mila presenze. Sebbene i numeri dei turisti stranieri siano inferiori, si nota un andamento positivo sia di arrivi che di presenze che si accentua tra il 2014 e il 2015 fino, ovviamente, al 2019. Superato l'anno critico del 2020 e l'anno di ripresa del 2021, il 2022 segna un totale di quasi 136 mila presenze straniere, vicine alle cifre record del territorio del 2019 (155 mila), in attesa dei dati definitivi del 2023.

La figura 3.5 mostra invece le presenze totali (ottenuta dalla somma di italiani e stranieri) distribuite nell'arco dei dodici mesi dell'anno negli ultimi quattro anni. Nella STL di Belluno le presenze sono abbastanza elevate nei due mesi estivi di luglio e agosto, mentre in tutti gli altri mesi si mantengono negli anni ad un livello piuttosto simile, anche nei mesi invernali. Il grafico in questione sottolinea bene il problema della stagionalità che in questo territorio si rivela importante non solo nelle due stagioni di transazione primavera e autunno, ma anche nel periodo invernale (Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, 2018).

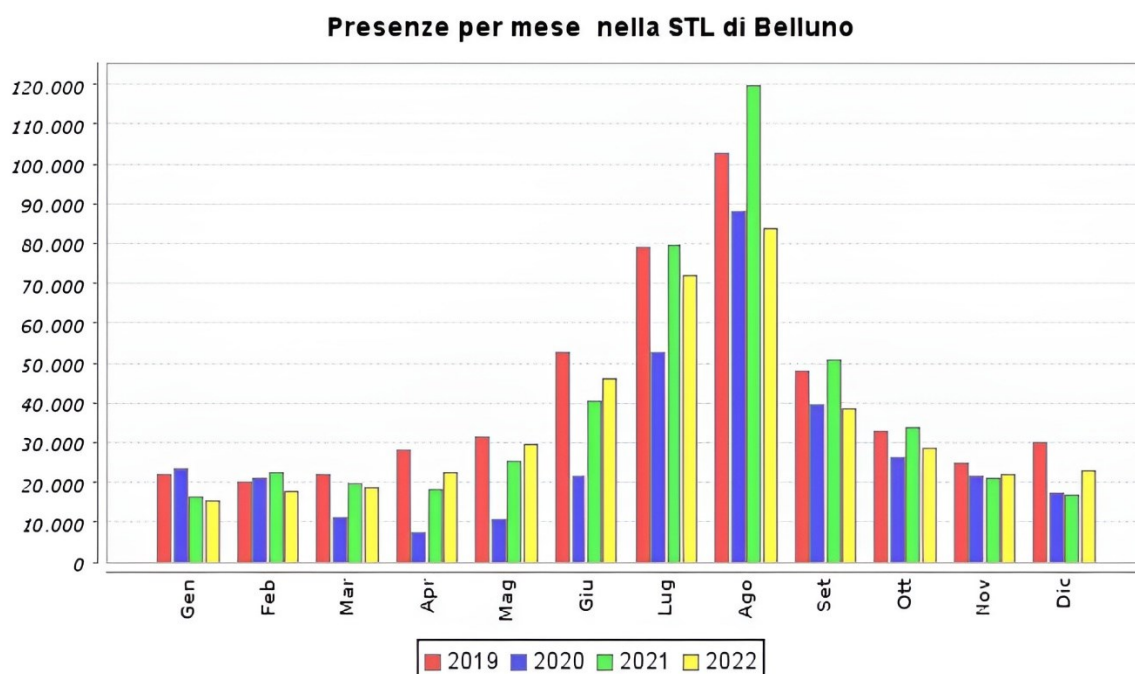


Figura 3.5 Presenze totali per mese nella STL di Belluno (fonte: elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati ISTAT - Regione Veneto)

### 3.3.2 Arrivi e presenze nella STL Dolomiti

Confrontando le due STL prese in analisi, quella delle Dolomiti performa molto meglio rispetto a Belluno, Feltre e l'Alpago, posizionandosi al sesto posto tra tutte e sedici le STL Venete per gli arrivi, e al nono posto per le presenze. Utilizzando gli stessi grafici presentati sopra con i numeri della STL delle Dolomiti, si nota subito come le cifre siano di molto superiori a quelle della STL vicina. Infatti, se le presenze nel bellunese arrivavano complessivamente a quota 418 mila nel 2022, nelle Dolomiti si sfiorano le 3 milioni di presenze lo stesso anno. Ciò è anche dovuto alla presenza nel territorio della città di Cortina D'Ampezzo, considerata la Regina delle Dolomiti che tra tutti i comuni del territorio attira il maggior numero di turisti ogni anno (oltre 900 mila presenze nel 2022) e Auronzo di Cadore (con 270 mila presenze lo stesso anno).

Per quanto riguarda gli italiani il comportamento è abbastanza simile a quello osservato in precedenza, ossia ad un pressoché ugual numero di arrivi equivale una continua diminuzione delle presenze nel territorio, sintomo generale confermato anche nei primi paragrafi del presente capitolo. In modo contrario, gli arrivi stranieri continuano a crescere vertiginosamente, a fronte di un aumento più moderato delle presenze. I dati dell'ultimo triennio, condizionati dalla pandemia da COVID-19, mostrano chiaramente il forte impatto subito dallo stop ai viaggi specialmente per quanto riguarda gli stranieri, che in confronto agli italiani hanno avuto maggiori limitazioni negli spostamenti. Tuttavia, il 2022 rivela degli ottimi segnali di ripresa, anche in previsione dei dati ufficiali del 2023 (figura 3.6 e 3.7).

Prendendo il totale della somma delle presenze di italiani e stranieri e distribuendolo per l'intera durata annuale, si presenta un quadro molto interessante degli andamenti mensili negli ultimi quattro anni (figura 3.8). La stagionalità è molto forte anche qui, tuttavia a differenza di Belluno si può notare come anche i mesi invernali raggiungano un alto livello di presenze, limitando il fenomeno della stagionalità in alcuni mesi primaverili e autunnali. Se si osserva in modo particolare il 2022 (in giallo), si registra un buon bilanciamento delle presenze durante tutto l'arco annuale simile a quello pre-pandemico del 2019 (in rosso), a differenza del 2020 e 2021 che nei mesi primaverili e invernali registrano costanti alterazioni dovute alle misure preventive imposte dalla pandemia (Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, 2018).

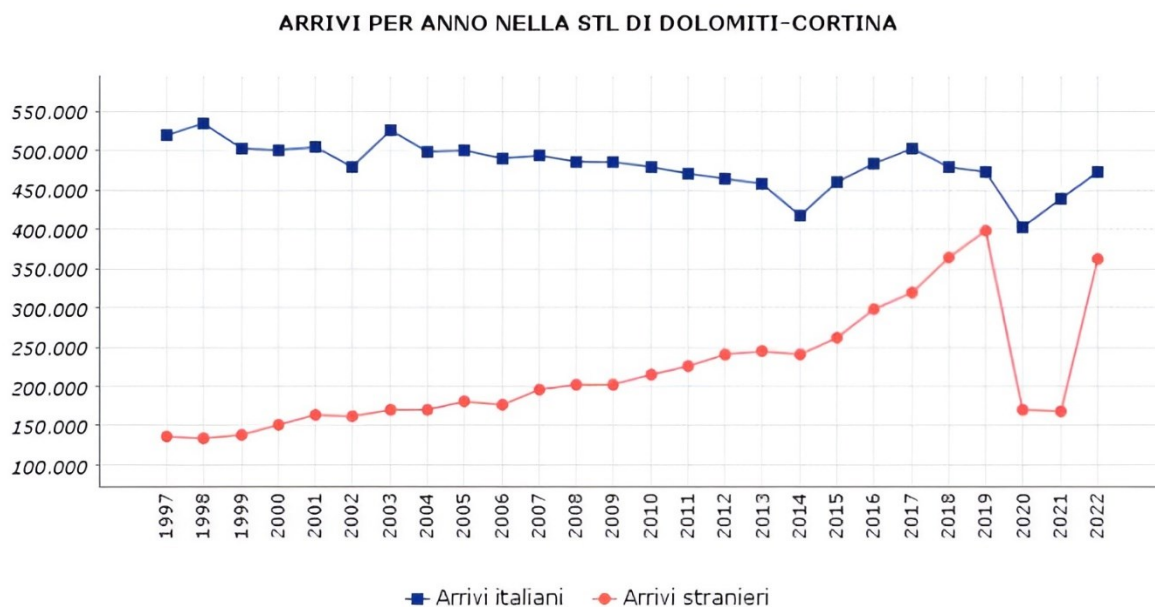


Figura 3.6 Numero di arrivi turistici per anno nella STL delle Dolomiti (fonte: elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati ISTAT - Regione Veneto)

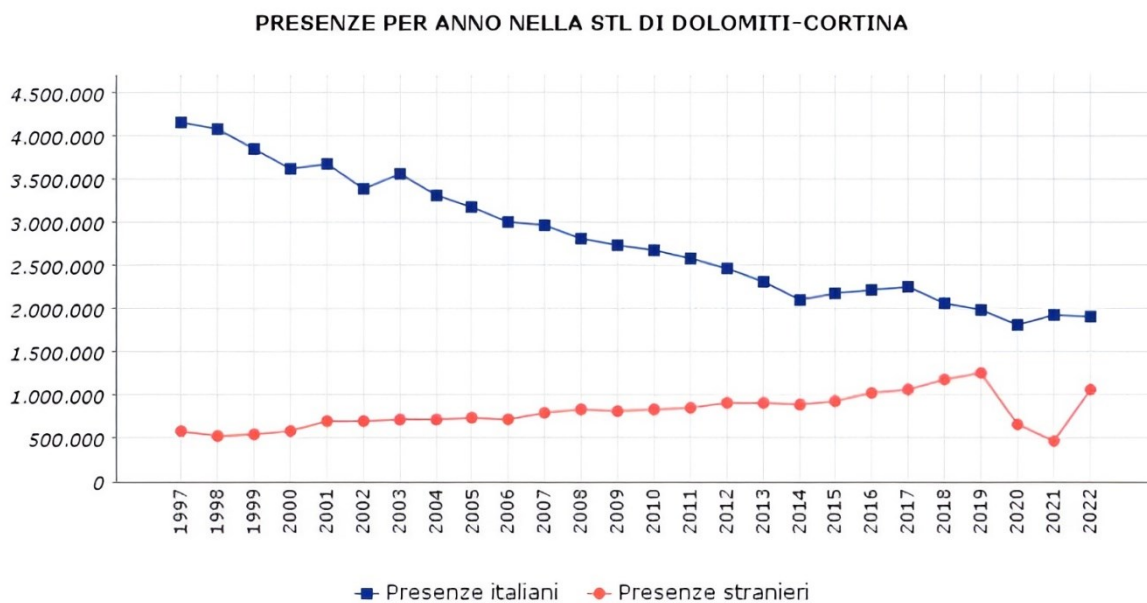


Figura 3.7 Numero di presenze turistiche per anno nella STL delle Dolomiti (fonte: elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati ISTAT - Regione Veneto)

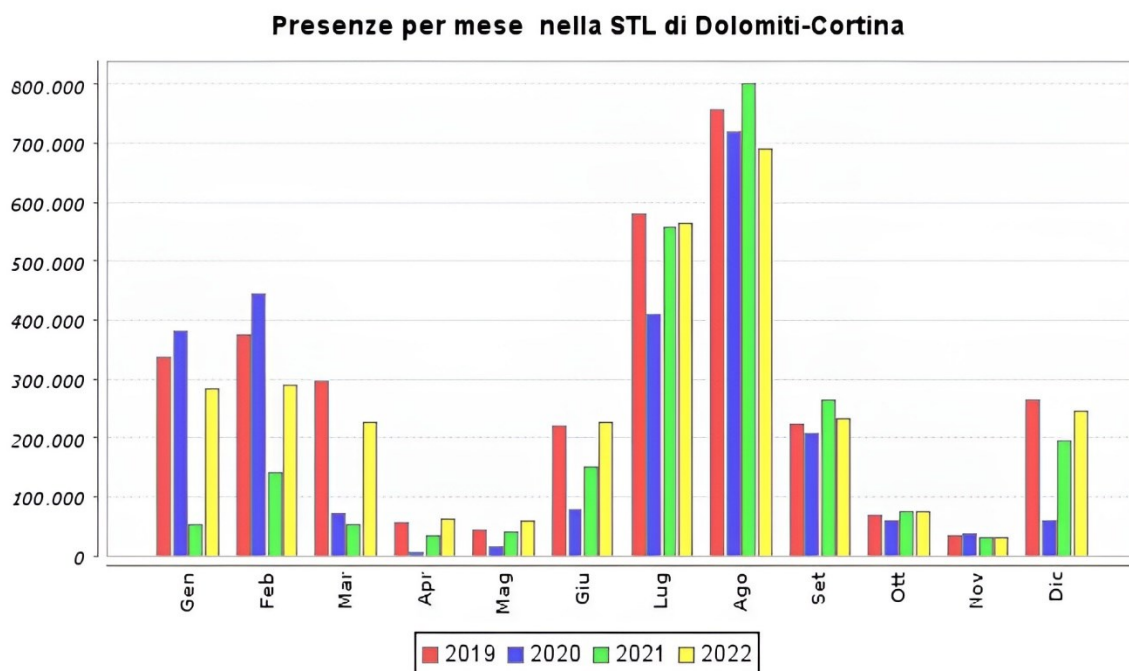


Figura 3.8 Presenze totali per mese nella STL delle Dolomiti (fonte: elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati ISTAT - Regione Veneto)

### 3.3.3 La Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi

Con lo scopo di agevolare la vasta offerta turistica del territorio bellunese, si è vista necessaria la creazione di un ente che potesse riunire attorno a sé tutti i consorzi e gli enti di promozione turistica presenti nel territorio in un'unica figura di riferimento, sia per i turisti che per gli stakeholders stessi. Così, il 29 ottobre 2015 con la Deliberazione di Giunta Regionale (DGR) n. 1502 è stato fondato il Consorzio DMO Dolomiti che dal 16 dicembre 2022 è diventata Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi, un importante cambiamento che permette alla DMO di diventare un soggetto di diritto pubblico a tutti gli effetti in grado di poter gestire autonomamente i fondi pubblici (immagine 3.3).



Immagine 3.3 Logo della Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi (fonte: dovesciare.it, 2022)



La fondazione si occupa della conoscenza, della valorizzazione, della tutela, della promozione e della commercializzazione del territorio e delle comunità della provincia di Belluno dal punto di vista dell'immagine e dell'attrattiva turistica a livello nazionale e internazionale, salvaguardandone gli aspetti naturali, ambientali, storici e culturali ma favorendo lo sviluppo di strutture e servizi turistici. Nel perseguimento di ciò, l'ente è formato e sostenuto da un insieme di soci sia pubblici che privati attivi nell'ambito turistico regionale, i quali si pongono vari obiettivi come, ad esempio, la raccolta e la diffusione delle informazioni sull'offerta turistica locale coordinando i vari uffici IAT, il rafforzamento del brand e dell'identità della provincia di Belluno, lo studio delle dinamiche turistiche tramite ricerche di mercato e statistiche, il miglioramento degli strumenti tecnologici allo scopo di migliorare la fruizione dei servizi e delle iniziative turistiche e molto altro ancora (Statuto Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi).

All'interno del Destination Management Plan (DMP) della Fondazione, consegnato alla regione il 23 maggio del 2016, oltre alla determinazione della Vision e della Mission della DMO, vengono approfonditi e delineati gli step da seguire per ottenere ognuno dei singoli obiettivi sopra citati. Il primo obiettivo, per esempio, consiste nella valorizzazione, promozione, e commercializzazione delle risorse naturali, delle risorse culturali, del turismo sostenibile e relativi prodotti. Nel DMP, perciò, vengono tracciate le azioni da compiere in modo da perseguire questo obiettivo, in questo caso la creazione di prodotti e servizi sostenibili che valorizzino le risorse ambientali, culturali, architettoniche e la tradizione, con interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale per promuovere processi di sviluppo. Per ogni obiettivo vengono anche delineati i soggetti interessati, che in questo caso sarebbero gli operatori turistici privati, il Consorzio Dolomiti, i Consorzi di valle, le agenzie di viaggio, le professioni turistiche, i Comuni, le Unioni Montane, la Provincia, la Camera di Commercio, gli Enti Parco e la Regione del Veneto i quali possono agire con l'utilizzo di fondi Comuni di Confine, Fondi da bilancio della Regione Veneto, fondi dal Programma di Sviluppo Locale (PSL) di determinati Gruppi di Azione Locale (GAL) e tassa di soggiorno. Tra i vari obiettivi fissati dalla Fondazione, si sottolineano l'obiettivo numero quattro, che tratta la creazione di un Osservatorio del turismo della provincia di Belluno, l'obiettivo numero sette, inerente al potenziamento del Social Media Marketing per aumentare la visibilità, e l'obiettivo numero 9, che punta alla brand creation and awareness grazie ad un marchio unico ad ombrello. Tali obiettivi stabiliti coincidono perfettamente con i principi descritti nella

Vision della Fondazione, ovvero “Le Dolomiti non si propongono come un prodotto turistico – ma come un’esperienza unica” e nella Mission, cioè “Creare un’esperienza turistica completa e accattivante per le più varie tipologie di visitatore” (Destination Management Plan DMO Dolomiti, 2016).

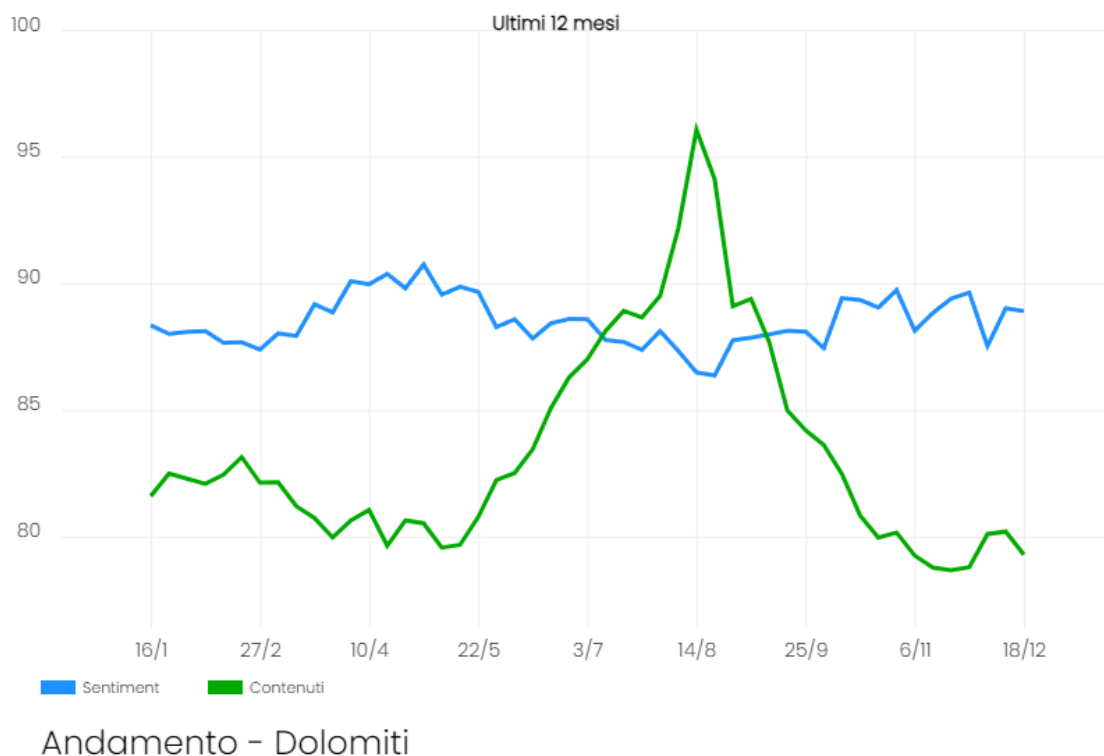
Sebbene la Fondazione sia di recente formazione e ancora in fase di sviluppo, secondo i dati raccolti dall’Osservatorio del Turismo Veneto, il sentiment e la reputazione legati alla DMO Dolomiti sono alti e positivi. I dati sono il frutto di un’analisi semantica dei contenuti pubblicati online in merito ai punti di interesse nella provincia bellunese relativi alla ricettività, alla ristorazione e alle attrazioni, analizzati tramite la lettura di piattaforme e portali web generali, di settore, di comparto e social media. Lo studio del sentiment permette di determinare quindi il grado di soddisfazione espresso dalle persone attraverso la pubblicazione di contenuti nei confronti della destinazione nel suo insieme. Nel periodo che va dal 15 ottobre 2023 al 13 gennaio 2024, nel pieno della stagione invernale, la situazione che si prospetta è quella riportata nell’immagine 3.4. Si nota un andamento positivo in tutti e tre gli ambiti rispetto ai valori rilevati l’anno precedente, con una media che si mantiene sempre al di sopra dell’85% su un totale di oltre 20 mila contenuti web.



Tipologia di offerta – Dolomiti  
15/10/2023 - 13/01/2024

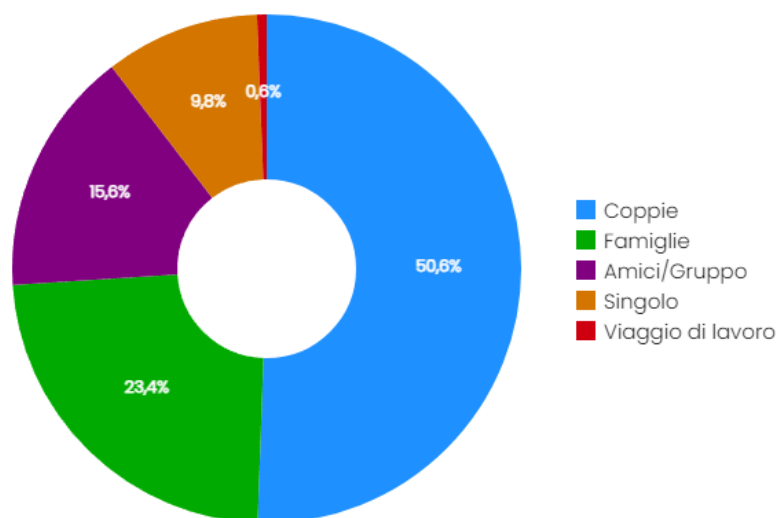
*Immagine 3.4 Analisi del sentiment relativo alla Fondazione DMO Dolomiti nel periodo ottobre - gennaio (fonte: elaborazioni a cura di OTRF su dati Data Appeal Company)*

Osservando l'andamento del rapporto tra quantità di contenuti e sentiment rilevato nell'intero periodo dell'anno, si può registrare un picco del numero di contenuti il 14 agosto 2023 con un totale di quasi 10 mila contenuti solo quel giorno, a fronte di un sentiment percepito sempre al di sopra dell'85% per tutta la durata dell'anno (figura 3.9).



*Figura 3.9 Andamento del sentiment e dei contenuti relativo alla Fondazione DMO Dolomiti nell'anno 2023 (fonte: elaborazioni a cura di OTRF su dati Data Appeal Company)*

I dati raccolti dall'Osservatorio del Turismo Veneto permettono anche di individuare le diverse tipologie di visitatori che hanno pubblicato contenuti in un determinato periodo di tempo. Sempre dal 15 ottobre 2023 al 13 gennaio 2024, il 50% dei contenuti è stato pubblicato da coppie, le quali hanno rilevato un ottimo sentiment vicino all'88%, seguite da famiglie (23,4%, sentiment dell'86,4%), amici (15,6%, sentiment dell'87,2%), singoli (9,8%, sentiment dell'86,1%) e viaggi di lavoro (0,6%, sentiment dell'88,7% con un incremento di 11,1 punti rispetto all'anno precedente) (figura 3.10) (Osservatorio Turismo Veneto).



Tipologie di visitatori - Dolomiti  
15/10/2023 - 13/01/2024

Tipologia	% sul totale	Sentiment
Coppie	50,6% ▲	87,6/100 ▲
Famiglie	23,4% ▼	86,4/100 ▲
Amici/Gruppo	15,6% ▲	87,2/100 ▲
Singolo	9,8% ▼	86,1/100 ▼
Viaggio di lavoro	0,6% ▲	88,7/100 ▲

Tipologie di visitatori - Dolomiti  
15/10/2023 - 13/01/2024

Figura 3.10 Tipologie di visitatori che hanno pubblicato contenuti nel periodo ottobre - gennaio (fonte: elaborazioni a cura di OTRF su dati Data Appeal Company)

### 3.4 Il Cadore

Il territorio del Cadore è un'area alpina situata nella parte nord-orientale della provincia di Belluno che si estende per una superficie di oltre 1000 km<sup>2</sup> e che accoglie all'incirca ventottomila abitanti a gennaio 2022, distribuiti in ventuno comuni divisi tra la Val Boite (San Vito, Borca, Vodo, Cibiana, Valle, Selva e Zoppè, quest'ultimi due Oltremonti), il Centro Cadore (Pieve, Auronzo, Perarolo, Ospitale, Calalzo, Domegge, Lozzo, Vigo e

Lorenzago) e il Comelico (Comelico Superiore, Danta, San Nicolò di Comelico, Santo Stefano, San Pietro). L'ampia estensione territoriale insieme alla presenza di boschi e montagne fa sì che la densità di popolazione sia molto più bassa rispetto alla media regionale, arrivando a circa 20 ab/km<sup>2</sup>. Geograficamente, confina a nord e a nord-ovest con la provincia di Bolzano, con la Val Pusteria e con l'Austria, a est e a sud-est con Pordenone ed Udine, a Sud con il resto della provincia di Belluno, mentre, ad Ovest, con la zona dell'Agordino e lo Zoldano (figura 3.11 e 3.12), occupando una posizione turistica di rilievo (Magnifica Comunità di Cadore, Documento Programmatico d'Area; nuovocadore.it, 2012).

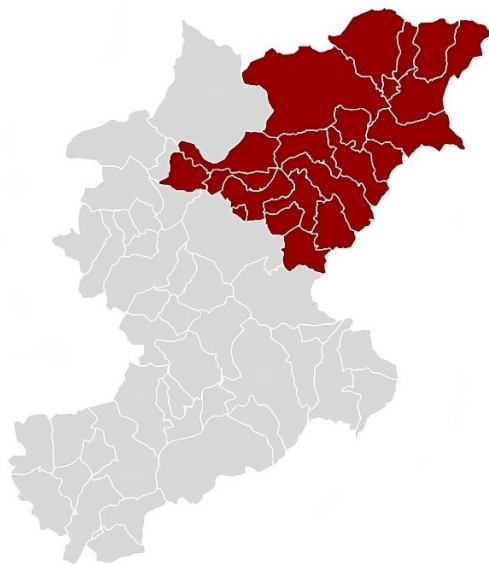


Figura 3.11 Il Cadore (fonte: Magnifica Comunità di Cadore, Documento Programmatico d'Area)



Figura 3.12 Le tre aree del Cadore (fonte: nuovocadore.it)

### 3.4.1 Cenni storici e attrattività del luogo

Il Cadore, circondato dalle montagne del Pelmo, dell'Antelao e delle Marmarole, gode di una strategica posizione panoramica sulle Dolomiti UNESCO, che unitamente alla cultura, alla storia e alla tradizione rendono il territorio un contesto unico e autentico. L'area cadorina ha a lungo rappresentato un crocevia di culture e influenze, in particolare durante le tensioni tra la Repubblica di Venezia e l'Impero Asburgico nei primi anni del sedicesimo secolo. La storia di questo territorio, tuttavia, si ritiene cominci molti secoli prima, addirittura nell'età preistorica attorno al 6000 a.C., come testimonia il

ritrovamento dell'uomo di Mondeval, indice di un già presente insediamento umano. In quelle terre si stanziarono poi alcune tribù celtiche a cui seguirono la popolazione degli Euganei e dei Galli Insubri Caturbini, da cui deriva il nome Catubrium diventato poi Cadore, per poi essere aggregate secondo alcuni studiosi alla "Regio X Venetia et Histria" da parte dei romani nel 184 a.C. Dopo la caduta dell'Impero Romano d'Occidente, si avvicendarono in Italia diversi regni, fino all'annessione del Cadore al Sacro Romano Impero. Attorno al tredicesimo secolo, periodo in cui si consolida l'utilizzo degli statuti comunali, le comunità di villaggio del Cadore si federarono originando la Magnifica Comunità di Cadore. Per secoli, questa antica istituzione ha rappresentato l'autonomia di governo delle popolazioni del luogo grazie ad un'articolata organizzazione, disponendo nel 1338 di un proprio Statuto che elencava un insieme di norme regolamentatrici da seguire in merito alla vita civile, politica e amministrativa costantemente aggiornate. Solo tra il 1806 e il 1875, periodo di governo di Napoleone, l'istituzione subì un'interruzione di servizio per volere dell'imperatore, per poi riprendere regolarmente fino ai giorni nostri, in cui svolge l'importante ruolo di ente pubblico associatore di comuni e gestore dei patrimoni culturali collettivi dell'antico regime, sviluppando e promuovendo anche progetti per il territorio (treccani.it, il Cadore; Magnifica Comunità di Cadore, presentazione storica; nuovocadore.it, 2012).

Uno dei centri più importanti del Cadore è il paese di Pieve, il quale sin dall'epoca romana ha assunto un ruolo sempre più centrale nella regione diventandone il centro politico, amministrativo e religioso. Dopo che il Cadore fu annesso all'Italia nel 1866, Pieve vide l'istituzione di riviste e giornali, tra cui "Il Gazzettino" fondato dal giornalista Gianpietro Talamini nel 1887. La città divenne anche una rinomata meta turistica, ospitando visitatori illustri come Giosuè Carducci. Tuttavia, la crisi economica successiva costrinse molti residenti del Cadore a emigrare. Durante la Prima guerra mondiale, il territorio soffrì importanti danni strutturali, come testimonia la distruzione da parte degli austriaci del forte di Monte Ricco che era stato costruito sui resti dell'antico castello. Dopo la guerra, fu avviata la ricostruzione e furono avviate nuove opere pubbliche, tra cui la costruzione del "trenino delle Dolomiti", che collegava Calalzo a Dobbiaco (Val Pusteria) e che rimase in funzione dal 1920 al 1964. Inoltre, negli ultimi trent'anni del XX secolo l'intera area è stata teatro dello sviluppo industriale nel settore dell'occhialeria, che ha consolidato ancora di più la centralità e l'importanza della cittadina di Pieve che vede sorgere oggi importanti istituzioni, come testimoniano il Palazzo quattrocentesco della

Magnifica Comunità di Cadore, la chiesa arcidiaconale di Santa Maria Nascente, le antiche residenze del centro storico, il Museo Archeologico e il Museo dell'Occhiale (Comune di Pieve di Cadore, sito ufficiale).

Il Cadore, dunque, è stato protagonista di momenti significativi nelle guerre e nella storia del passato e la sua popolazione ha spesso dovuto affrontare sfide legate alle vicende politiche e militari della regione, condizionando il modo di vivere delle persone. Nonostante ciò, la comunità locale ha sempre mantenuto una forte connessione con il territorio, basando la propria economia tradizionalmente sull'agricoltura di montagna e sull'artigianato, ispirando anche molti artisti, tra cui il rinomato pittore Tiziano Vecellio che nacque a Pieve di Cadore nel quindicesimo secolo. È questo intreccio storico-culturale localizzato in una splendida cornice naturale che rende affascinante il Cadore. Al giorno d'oggi, questa terra attrae un gran numero di persone grazie alla grande quantità di attività ed esperienze culturali che si possono svolgere, sia d'inverno che d'estate: è infatti il luogo ideale per praticare sport invernali ed escursioni con le ciaspole nei molti percorsi che si diramano tra i monti della regione, è possibile percorrere la Lunga Via delle Dolomiti in bicicletta, una delle più spettacolari piste ciclabili d'Europa che si estende per oltre trenta chilometri, è possibile rilassarsi passeggiando lungo i numerosi laghi sia naturali che artificiali, per non parlare delle visite culturali che si possono intraprendere alla scoperta del patrimonio culturale locale nei paesini di queste vallate tra le chiese, i luoghi significativi della Grande Guerra, la casa di Tiziano, i musei sulla storia dell'occhialeria e quant'altro ([dolomiti.org](http://dolomiti.org); [veneto.eu](http://veneto.eu); [visitdolomitibellunesi.com](http://visitdolomitibellunesi.com)).

#### *3.4.2 Consorzi di Valle e guest card locali*

Al fine di promuovere il territorio e l'offerta turistica del Cadore sono presenti diversi Consorzi di Valle distribuiti nelle varie zone illustrate ad inizio capitolo, i quali fanno tutti riferimento alla Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi. Verso la Val Comelico si può trovare l'omonimo Consorzio con sede a Pàdola, nel territorio di Auronzo e Misurina si trova il Consorzio delle Tre Cime di Lavaredo con sede ad Auronzo e fondato nel 1989, mentre nel territorio della Val Boite e del Centro Cadore si individua il Consorzio Cadore Dolomiti, con sede a San Vito. Quest'ultimo in particolare è il consorzio più grande e più attivo che raggruppa il numero più elevato di soci, circa ottanta, appartenenti al ricettivo e alle imprese di filiera. Tra le tante operazioni che svolge, si occupa della promozione del

territorio e delle attività consorziate, creando prodotti per tutti e per tutte le stagioni dell'anno, rappresentando il Cadore in fiere ed eventi nazionali ed internazionali organizzati dalla Regione Veneto, prendendosi cura del materiale promo-commerciale e sviluppando piani di marketing e progetti di promozione in cooperazione con la Fondazione DMO. Il lavoro del Consorzio si estende anche all'organizzazione di Edutours a livello locale per giornalisti e operatori del turismo, alla gestione di manifestazioni sportive e culturali collaborando costantemente con proloco e organizzazioni volontaristiche. Nella quotidianità, il Consorzio assiste i suoi soci nella preparazione e nella pubblicizzazione degli eventi, inviando mail informative e newsletter settimanali con le informazioni ricavate dal Destination Management System (DMS) della destinazione, consegnando materiale promozionale eccetera. Oltre ad occuparsi della comunicazione interna, svolgono l'importante funzione di comunicare con cittadini e turisti tramite i front-office turistici e gli uffici IAT, aiutandoli nel far conoscere loro le offerte della destinazione, distribuendo materiale e assistendoli nella gestione alle iscrizioni a escursioni, per esempio ([visitcadoredolomiti.com](http://visitcadoredolomiti.com)).

Tra i materiali in vendita, il Consorzio propone una card turistica dal nome "Cadore Card". Nel file scaricabile gratuitamente online dal sito del Consorzio, si legge che si tratta a tutti gli effetti di una discount card che dà diritto a tutta una serie di offerte e sconti che variano dalla stagione invernale alla stagione estiva rilasciata esclusivamente agli ospiti che alloggiano nelle strutture ricettive associate al Consorzio. La card invernale 2023/2024 garantisce riduzioni di prezzo sia per attività sportive che per ristoranti, pizzerie, alberghi, rifugi, attività commerciali e centri benessere, sebbene non sia valida dal 24 dicembre al 6 gennaio in generale, e anche in altri giorni dei mesi invernali per specifiche attività. Tra le tante possibilità che offre, si riportano a titolo illustrativo il costo ridotto per lo Skipass per la skiarea di San Vito di Cadore, con un prezzo giornaliero di €41 per gli adulti, €30 junior e €37 per i Senior nati prima del 1959 (prezzi che subiscono però una maggiorazione di €3 ciascuno tra il 28 gennaio e il 2 marzo 2024), sconti del 10% o del 5% sul noleggio dell'attrezzatura in diverse scuole sci, ingresso ridotto al Museo Archeologico di Pieve di Cadore e alla casa di Tiziano e molti altri ancora (si veda immagine 3.5).



## CADORE CARD INVERNO 2023/24\*

### SPORT E TEMPO LIBERO

**SKIBUS GRATUITO** anche per i NON possessori di skipass per gli impianti di S.Vito

**SKIPASS SKIAREA S.VITO** - Giornaliero: adulto 41,00€, junior 30,00€, Senior 37,00€

**DAL 28.01.2024 AL 02.03.2024 GIORNALIERO: ADULTO 44,00€ , JUNIOR (nati dopo il 01.01.08) 33,00€ , SENIOR (prima l'01.01.59) 40,00€ LA CARD NON E' VALIDA DAL 24.12.2023 AL 06.01.2024**

**NOLEGGIO TAMBRES S.VITO** - 10% di sconto sul noleggio dell'attrezzatura; **NON VALIDA 24/12 -08/01**

**NOLEGGIO SCUOLA SCI SAN VITO E BORCA S.VITO** - 10% di sconto sul noleggio dell'attrezzatura; **NON VALIDA 24/12 -08/01**

**SCUOLA SCI ANTELAO S.VITO** - 5% di sconto sui prezzi del listino -**NON VALIDA 26/12-07/01 e 10/02-18/02**

**SCUOLA SCI SAN VITO E BORCA S.VITO** - 5% di sconto su prezzi del listino - **NON VALIDA 26/12-08/01 e 20/02-05/03**

**PALAGHIACCIO HAPPY PARK BORCA** - 10% sconto sull'ingresso del pattinaggio; free wifi

**RETE MUSEALE PIEVE - ingresso ridotto al MARC** - Museo Archeologico Cadorino e alla Casa di Tiziano; sconto del 20% sulle pubblicazioni edite dalla Magnifica Comunità presso il Book Shop di Pieve

### RISTORANTI - PIZZERIE - BAR - ALBERGHI - RIFUGI

**ALBERGO RISTORANTE ALEMAGNA S.VITO** - 10% di sconto sugli importi per pranzi e/o cene

**BAITA SUN BAR S. VITO** - 10% di sconto sulle consumazioni con spesa minima di €25; happy hour sabato dalle 16.00 alle 18.00; sconti per gruppi numerosi

**RIFUGIO LARIN S.VITO** - 5% di sconto su importi fino a € 25,00 - 10% su importi superiori

**PASTICCERIA FIORI S. VITO** -10% di sconto su strudel e torte per asporto/ 30% sconto sull'happy hour valida solo il martedì e il mercoledì dalle 18.00 alle 20.00/ il giovedì degustazione gratuita dello strudel

**RISTORANTE PIZZERIA PARADISO S.VITO** - 10% di sconto sugli importi per pranzi e/o cene **NON VALIDA 23/12-07/01**

**RISTORANTE PIZZERIA LA STUA S.VITO** - 10% di sconto sugli importi per pranzi e/o cene

**BIRRARIA BAUCE BORCA** - 5% di sconto sugli importi per pranzi e/o cene

**RISTORANTE LA CIMA Antelao Dolomiti Mountain Resort BORCA** - 10% di sconto sugli importi per pranzi e/o cene; free wifi

**TRATTORIA PIZZERIA SNACK BAR Antelao Dolomiti Mountain Resort BORCA** - 10% di sconto sugli importi per pranzi e/o cene; free wifi

**HAPPY PARK BORCA** - 10% di sconto sugli importi per pranzi e/o cene; free wifi

**RISTORANTE AL CAPRIOLO VODO** - 10% di sconto su tutti i menù

**LOCANDA DOLOMITI LODGE VILLA GAIA VENAS** - 10% di sconto sugli importi per pranzi e/o cene; free wifi

**HOTEL AL PELMO PIEVE** -10% sulle prenotazioni alberghiere dal booking [www.pelmo.it](http://www.pelmo.it) inserendo il codice convenzione **DyRptGEf**

### ATTIVITÀ COMMERCIALI

**GASTRONOMIA FIORI (PIAZZA SERANTONI) S.VITO** - 5% tutti i giorni su una spesa; tutti i giorni dalle 19.15, 20% sconto su focacce e pane fresco

**IL SENTIERO EMPORIO BIO S.VITO** - 5% di sconto su alimentari e prodotti biologici

### CENTRI BENESSERE

**SPA&WELLNESS LE COCCOLE c/o Antelao Dolomiti Mountain Resort BORCA** - 10% di sconto sull'ingresso al centro benessere, massaggi, trattamenti, creme e prodotti "Maria Galland"

**SPA&WELLNESS CORTE BORCA** - 10% sugli ingressi

**SPA&WELLNESS c/o PELMO HOTEL PIEVE** - ingresso al centro benessere € 15 anziché € 20 [www.pelmo.it/wellness](http://www.pelmo.it/wellness)

*Immagine 3.5 Scontistiche della Cadore Card (fonte: [visitcadoredolomiti.com](http://visitcadoredolomiti.com))*

Come si può notare, la Cadore Card ha un'estensione piuttosto contenuta: il suo utilizzo è limitato principalmente ai servizi e ai prodotti del paese di San Vito di Cadore e della stessa vallata (Borca, Vodo, Venas), allargandosi al massimo fino a Pieve, a circa venti chilometri di distanza. Inoltre, dal momento in cui la card viene consegnata solamente a coloro i quali scelgono di alloggiare in strutture convenzionate, è necessario verificare

quante strutture sono attualmente associate: gli alberghi sono dodici a San Vito, tre a Borca, e uno a Vodo, Valle, Pieve e Calalzo, per un totale di diciannove hotel associati. Gli appartamenti e i residence associati sono invece sette a San Vito, cinque a Borca, e uno a Vodo, Tai e Domegge, per un totale di quattordici strutture. Oltre ad un ridotto numero di strutture associate, vi sono delle ulteriori considerazioni da fare: il periodo di validità della card per accedere ad alcuni sconti, come quelli della categoria sport e tempo libero, viene ridotto di molto a causa delle festività, e in più la card è cartacea senza alcuna integrazione tecnologica che possa facilitarne l'utilizzo e lo sviluppo tramite applicazione o eventuali servizi di pagamento. Alla luce di tali riflessioni, ci si rende conto di come la card, in realtà, presenti diverse limitazioni che ne condizionano di molto il suo utilizzo ([visitcadoredolomiti.com](http://visitcadoredolomiti.com)).

Anche nel Consorzio delle Tre Cime di Lavaredo è stato implementato l'uso di una guest card cartacea simile alla precedente dal nome "Tre Cime Guest Card" per la stagione estiva del 2023, da giugno a settembre, e per i turisti alloggiati nelle strutture associate, che in questo caso superano le centinaia e si estendono per una porzione molto più ampia di territorio. Come si legge dal sito ufficiale del Consorzio, la card consente l'accesso con scontistiche a diverse attrazioni del territorio Auronzo e Misurina e lo sconto alla partecipazione alle attività settimanali programmate dal Consorzio, che si ripetono di settimana in settimana. Dal lunedì al sabato, infatti, il Consorzio ha organizzato delle visite guidate con esperti del territorio per andare alla scoperta di queste valli, ogni giorno in un luogo diverso, prenotando entro il giorno prima presso la sede del Consorzio. Queste iniziative vengono vendute ad un prezzo scontato per i possessori della Tre Cime Guest Card. Inoltre, viene garantita una scontistica variabile da esercizio a esercizio, per l'utilizzo di alcuni servizi, tra cui l'Adventure Park, la seggiovia del Monte Agudo, la discesa con il Fun Bob, il servizio barche nei laghi dei due paesini, e via scorrendo. Con la card è anche possibile acquistare i gadget presenti all'interno del Consorzio con uno sconto del 20% ([auronzomisurina.it](http://auronzomisurina.it)).

### *3.4.3 Il futuro turistico del Cadore*

A questo punto risulta opportuno domandarsi e comprendere in che direzione intenda orientarsi il territorio del Cadore, sia da un punto di vista sociale ed economico, che nell'ambito turistico. Nel fare ciò, si dimostra utile analizzare più da vicino il Documento

Programmatico d'Area (DPA) redatto nel corso del 2022 e 2023 dall'Intesa Programmatica d'Area (IPA) del Cadore, formatasi di recente dalla separazione con l'IPA delle Dolomiti, la quale comprendeva un territorio molto più ampio contenente la zona dell'Agordino e dello Zoldano. Le IPA altro non sono che uno strumento di governance multi-attore istituito nel 2001 che si rivela particolarmente efficace nella realizzazione di politiche di sviluppo per "aree omogenee" della Regione Veneto. Queste offrono la possibilità di definire una propria strategia di sviluppo condivisa dagli attori partecipanti, in linea con la programmazione regionale, affiancando al tradizionale approccio top-down una dinamica bottom-up per mezzo di un tavolo di partenariato che faciliti il dialogo e il raggiungimento di decisioni attraverso il metodo della concertazione. Il DPA è quindi il piano d'azione redatto periodicamente che l'IPA si impegna a seguire per un periodo di due o tre anni, e ha lo scopo di tracciare l'orientamento di sviluppo dell'intera Area fornendo, ad esempio, una rassegna di vantaggi e svantaggi locali, una descrizione degli obiettivi e delle strategie, un elenco di possibili attività da intraprendere al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati e altro ancora (Magnifica Comunità di Cadore, Documento Programmatico d'Area).

A capo dell'IPA del Cadore si trova la Magnifica Comunità di Cadore, introdotta precedentemente trattando della storia di queste valli, con funzione di presidente del Tavolo di concertazione dotato di un vicepresidente e di un comitato esecutivo. Le tematiche affrontate vertono principalmente su questioni inerenti all'ambiente e alla valorizzazione del territorio, l'innovazione e la digitalizzazione per lo sviluppo, e l'inclusione sociale. Ciò che emerge dal DPA sul Cadore indica una situazione che richiede attenzione e intervento, a cominciare dall'ambito socioeconomico. In riferimento alle problematiche demografiche accennate già al paragrafo 3.1 per la provincia di Belluno, anche l'area del Cadore rileva un trend negativo con uno costante spopolamento (-16,8% della popolazione tra il 1982 e il 2022), un progressivo abbandono del territorio, e un sempre più accentuato invecchiamento della popolazione residente a discapito della fascia più giovane che attualmente non riesce a garantire un equilibrato ricambio generazionale (Magnifica Comunità di Cadore, Documento Programmatico d'Area).

In questo tipo di contesto, il fenomeno del turismo assume un'importanza particolare per il futuro sviluppo socioeconomico dell'area cadorina. Il settore turistico in questa zona della provincia soffre da circa vent'anni soprattutto a causa del mancato

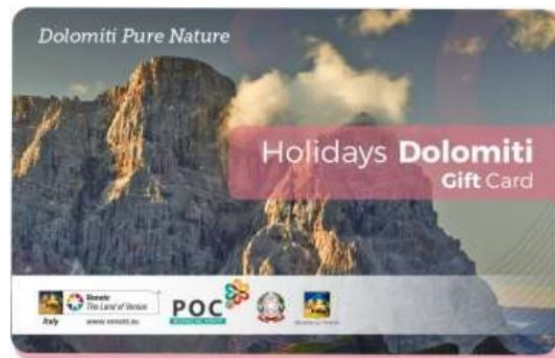
adattamento ad un nuovo modello più dinamico e strutturato di pianificazione strategica del turismo, che si somma al susseguirsi di crisi economiche, alla mancanza di professionalità specifiche, ma soprattutto all'assenza di una vision e mission comuni e condivise. L'obiettivo che viene posto è dunque quello di favorire una crescita economica sostenibile e a lungo termine, che miri alla generazione di benessere nel territorio mediante la ripresa di un flusso turistico di visitatori nazionali ed internazionali in grado di stimolare l'arrivo di nuovi residenti e professionisti del settore determinati a vivere, crescere ed investire nel Cadore. L'idea è quella di arrivare alla creazione di un turismo che sia più di qualità che di quantità, ma per conseguire questo risultato è necessario investire nell'innovazione digitale, nella valorizzazione dell'identità cadorina e nel settore turistico. Nel suddetto settore sono stati individuati alcuni campi d'azione critici su cui intervenire, come ad esempio l'eventuale costituzione di una DMO locale che possa rafforzare il marchio d'Area del Cadore, con la relativa costruzione di un piano strategico di destinazione, il miglioramento della fruibilità dell'area con il completamento di nuovi sentieri, piste ciclabili e segnaletica turistica adeguata, creazione di prodotti turistici all'avanguardia, una migliore infrastrutturazione tecnologica per i servizi rivolti al turista e molto altro ancora, in un'ottica di riqualificazione e valorizzazione del Cadore di domani (Magnifica Comunità di Cadore, Documento Programmatico d'Area).

## **4 IL PROGETTO DOLOMITI HOLIDAY GIFT CARD: “UN PREMIO DI SOGGIORNO”**

### **4.1 Caratteristiche principali**

In relazione a quanto esposto fino ad ora in merito alla provincia del bellunese e alla destinazione turistica del Cadore nel particolare, si presenta inevitabilmente la necessità di effettuare un salto di qualità, migliorando significativamente il livello di tecnologie impiegate e la qualità dell’esperienza di visita del turista in modo da rendere la destinazione più competitiva. Infatti, se da una parte il Cadore gode di una posizione strategica, dall’altra si inserisce in uno scenario fortemente competitivo e turisticamente avanzato dato dalla vicinanza con le regioni del Trentino, del Sud-Tirolo e del Tirolo austriaco, le quali offrono prodotti e servizi altamente sostituibili rispetto all’offerta della zona montana veneta. Di conseguenza, la realizzazione e la messa in pratica di uno strumento facilitatore del turismo come una smart destination card possono risultare di vitale importanza per un effettivo miglioramento dell’offerta e una rivitalizzazione dei flussi turistici nella destinazione. A tale scopo, in quest’ultimo capitolo verrà presentato il progetto della Dolomiti Holiday Gift Card: “un premio di soggiorno” (immagine 4.1), il cui concetto nasce più di dieci anni fa dall’intuizione di Gildo Trevisan, attuale presidente del Consorzio Cadore Dolomiti e proprietario dell’hotel Al Pelmo a Pieve di Cadore (BL) con un’importante esperienza pregressa nei vertici della Federalberghi della provincia bellunese, insieme al contributo di Renato Andreoletti, a lungo direttore della rivista di cultura alberghiera Hotel Domani (ilmiolibro.it; nuovocadore.it, 2018). Di difficile realizzazione all’epoca per via della mancanza di tecnologie avanzate e di una ristretta mentalità cooperativa tra le imprese del settore, il progetto intravede ora una possibile concretizzazione con l’obiettivo di rilanciare l’economia e il turismo cadorino valorizzando l’imprenditorialità e gli asset del territorio. Le informazioni riportate nel presente capitolo sono frutto sia dei numerosi colloqui svolti con il Signor Trevisan nel periodo tra ottobre 2023 e gennaio 2024, che del webinar dal titolo “Ecosistema Turistico Dolomiti: in attesa delle Olimpiadi 2026 - Premio di soggiorno: un’opportunità per fare rete e migliorare la competitività d’ area arricchendo l’esperienza del turista in vacanza”

tenutosi il nove novembre del 2023 (reperibile al link YouTube [https://www.youtube.com/watch?v= WppNrLFYGY](https://www.youtube.com/watch?v=WppNrLFYGY)). Si tenga presente, tuttavia, che al momento il progetto non è ancora attivo nel territorio ma è in fase di sviluppo, pertanto, è possibile che alcuni dettagli qui illustrati legati al funzionamento della card varino in futuro.



*Immagine 4.1 Grafica del progetto (fonte: Dolomiti Pure Nature, 2023, relazione stato di avanzamento attività – documento riservato)*

A partire dalla denominazione “Dolomiti Holiday Gift Card: un premio di soggiorno” è possibile individuare i tratti distintivi che rendono di particolare importanza questa card:

- “Dolomiti” rappresenta la valenza comprensoriale, facilmente identificabile nella mente del turista, in cui si ha intenzione di sviluppare e mettere in pratica il progetto;
- “Holiday” e “soggiorno” rievocano il motivo per cui i turisti scelgono di far visita a queste montagne, nonché indicano come entrare in possesso della card (ovvero soggiornando in questo territorio);
- “Gift” e “premio” rappresentano lo scopo primario del progetto, vale a dire un ritorno economico sulle spese effettuate;
- “Card” è oramai uno strumento consolidato e conosciuto nelle pratiche turistiche dei visitatori provenienti da tutto il mondo.

Se confrontata con le guest card esaminate fino ad ora nella letteratura e con le card attualmente attive nella suddetta area montana, questa gift card presenta delle caratteristiche per molti aspetti innovative. Infatti, lo scopo del premio di soggiorno è

proprio quello di revitalizzare il sistema economico del Cadore fidelizzando il cliente grazie a un meccanismo a cascata che premia economicamente il turista che prenota in modo diretto (ovvero senza l'utilizzo di OTA) presso le strutture aderenti della zona. Così facendo, egli ottiene un ritorno economico sugli acquisti di prodotti e servizi attraverso l'utilizzo di un sistema di cashback che gli permette di ricevere la somma in un borsellino elettronico personale all'interno di un'applicazione per smartphone spendibile nel territorio. Poiché la card viene concessa a coloro i quali prenotano direttamente e dal momento in cui la somma può essere spesa esclusivamente nel territorio e non altrove, la card funge sia da strumento di disintermediazione della destinazione, che da strumento limitatore del fenomeno del leakage, ovvero la fuga dei capitali all'estero esaminata precedentemente al sottoparagrafo 2.3.2. Il pubblico target per questo tipo di iniziativa è quello dei viaggiatori in cerca di esperienze autentiche e senza stress, appassionati di viaggio e turismo, ma anche sportivi, famiglie e coppie in vacanza (Dolomiti Pure Nature, 2023, relazione stato di avanzamento attività – documento riservato). Di seguito, verranno dunque approfonditi i punti salienti che la card in questione propone, esaminando il funzionamento e le dinamiche operative dell'intero processo.

#### *4.1.1 Il cashback*

L'aspetto più innovativo della Dolomiti Holiday Gift Card è senza dubbio l'utilizzo del cashback, un fenomeno in espansione che fonda le proprie radici nei settori ad alta imprenditorialità e produttività ma che ben si può applicare all'ambito turistico, il quale deve avvalersi sempre più di tecnologie all'avanguardia, stando al passo coi tempi pur mantenendo le tradizionalità che lo caratterizzano. Grazie alla sua versatilità ed efficacia, il cashback diventa un'ottima opportunità finanziaria poiché, basandosi sul concetto del ritorno, punta alla fidelizzazione del cliente diventando un nuovo metodo di customer loyalty. Il funzionamento del premio di soggiorno sarebbe il seguente: ogni esercente aderente all'iniziativa può scegliere liberamente la percentuale di cashback da restituire al cliente, di norma tra l'uno e il venti per cento, da applicare sul prezzo pieno del prodotto o servizio acquistato. Con il cashback ricevuto, il turista avrà l'opportunità all'acquisto successivo di scalare il prezzo pagando la differenza tra il totale dell'acquisto e il cashback incassato precedentemente, ricevendo nuovamente un cashback sul pagamento appena effettuato. Alternativamente, avrà anche la possibilità di pagare a prezzo pieno il secondo

prodotto o servizio che compra senza utilizzare il cashback ricevuto in precedenza, con il nuovo cashback che andando a sommarsi a quello precedente incrementa la cifra nel proprio borsellino elettronico. Dunque, il turista è libero di scegliere se spendere il cashback ottenuto dai vari acquisti di volta in volta, acquisto dopo acquisto, o se spenderlo in una sola volta al terzo, quarto, o quinto acquisto e così via, a sua discrezione. Più egli acquista presso questi esercizi, più premio di soggiorno ottiene, incrementando la spesa turistica nel territorio durante il periodo della vacanza ammortizzandone contemporaneamente i costi. Per di più, la somma accumulata dai possessori della Dolomiti Holiday Gift Card non possiede una scadenza. Ciò implica che se all'interno del proprio borsellino elettronico rimane una certa somma derivante da cashback non utilizzato, questa non viene perduta e può essere riutilizzata, per esempio, in una futura vacanza nel territorio del Cadore. Non è possibile, tuttavia, inviare la rimanenza dall'applicazione al proprio conto corrente per poterlo spendere altrove, altrimenti andrebbe a vanificarsi lo scopo su cui si basa il premio di soggiorno.

Dal punto di vista del sistema impresa, invece, la presenza di questa catena economica continua costituisce un circolo virtuoso in grado di far rinascere l'economia e l'attrattività della destinazione, dal momento in cui i proventi finanziari rimangono all'interno della rete d'impresa locale e quindi nel territorio stesso. È fondamentale sottolineare che il cashback che i commercianti inviano ai propri clienti al momento della vendita non rappresenta in alcun modo uno sconto, il quale andrebbe a ridurre le entrate effettive dell'impresa che aderisce alla Dolomiti Card, ma rappresenta piuttosto una regalia, un premio, che viene riconosciuto. Sebbene per il turista sia lo sconto che il premio siano equivalentemente incentivanti e rappresentino un'agevolazione, per il negoziante la differenza è sostanziale: il prezzo di vendita del prodotto o servizio venduto, infatti, rimane tale e quale a quello fissato dall'esercente, ed è proprio questo il punto di forza che distingue le classiche guest card basate sui discount dalla smart destination card delle Dolomiti.

#### *4.1.2 Utilizzo della tecnologia - l'applicazione mobile di Toduba*

Come visto al paragrafo 4.1, la Dolomiti Holiday Gift Card è da considerarsi a tutti gli effetti una smart card, ossia una card digitale, per via degli elementi che la costituiscono. Infatti, per usufruire del servizio di cashback e dei relativi benefici è necessario scaricare



un'applicazione sul proprio smartphone. L'app in questione si chiama Toduba, un ex-startup nata nel 2017 ora Piccola Media Impresa con sede a Torino, che ha rivoluzionato negli anni il settore del welfare, creando un modello efficace, smart, green e benefico sia per l'azienda che per coloro che ne traggono vantaggio, contribuendo al concetto dell'economia circolare. Il nome dell'app è un acronimo che richiama alla città in cui è nata, Torino, dalla pronuncia in inglese del verbo fare "to do", e dall'abbreviazione di Buoni Acquisto, le prime soluzioni offerte dall'azienda. L'obiettivo della piattaforma online è quello di consentire alle persone l'acquisto in modo facile, comodo e sicuro dei prodotti e servizi, dando importanza ai circuiti di spesa e a un tipo di spendibilità priva di vincoli o limitazioni, il tutto in versione digitale. L'app è scaricabile gratuitamente sia da App Store Apple che da Google Play (immagine 4.2), ed è presente e attiva su tutto il territorio italiano includendo decine di migliaia di punti vendita online (Brand e-commerce, Gift Card) e offline (esercizi commerciali presenti sul territorio) (toduba.it).

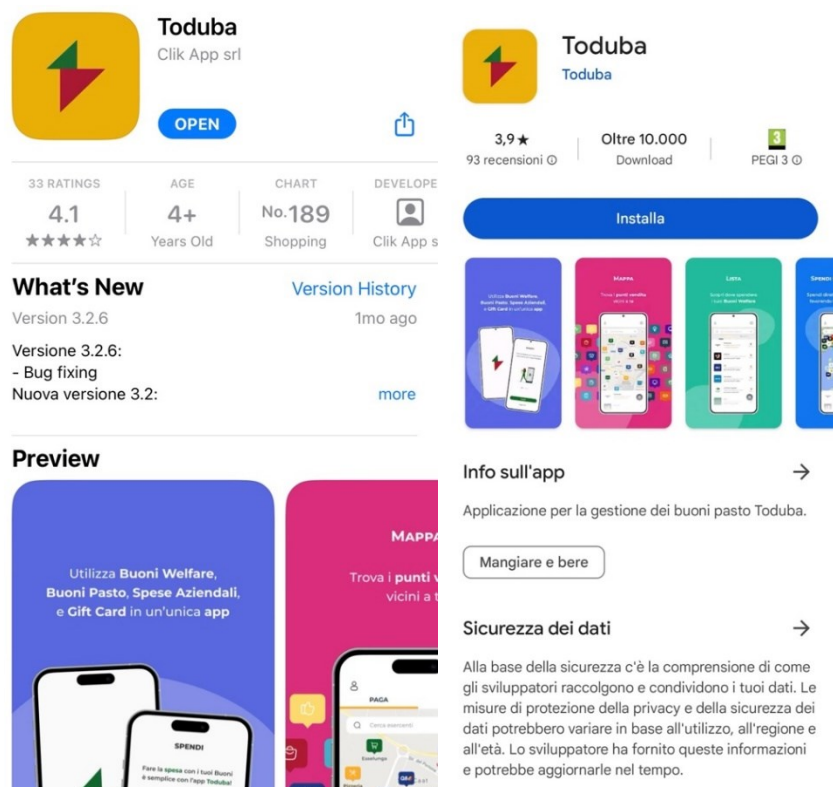


Immagine 4.2 Applicazione Toduba nell'App Store (a sinistra) e nel Google Play Store (a destra)

L'app si distingue per la sua notevole semplicità d'uso, rendendo l'interazione con essa estremamente agevole e accessibile a utenti di ogni livello di familiarità con la tecnologia, ma deve saper essere usato, per questo sono previsti anche dei corsi di formazione per guidare i commercianti al suo corretto utilizzo. Per lo scopo che la Dolomiti Card vuole conseguire, l'app è di fatto uno strumento facilitatore di negoziazioni che diventa quindi una piattaforma di supporto all'obiettivo del progetto. Oltretutto, l'app è dotata di un sistema di georeferenzialità che in base alla zona in cui si trova una persona mostra nella mappa i punti vendita più vicini in cui poter utilizzare la Gift Card. L'app funziona infatti secondo un meccanismo di logica, per questo il primo negozio che apparirà sarà quello più vicino, per poi proseguire con i negozi più lontani, ma l'utilizzatore rimane libero di scegliere in quale negozio andare. Dopo aver creato il proprio profilo, l'app conduce a una homepage che visualizza la mappa dell'area in cui si viene geolocalizzati, ed indica i negozi in cui poter utilizzare la card. Anche allargando la mappa per visualizzare un'area più ampia, o focalizzandosi su un'area più distante da dove ci si trova, l'app mostrerà i negozi più vicini segnalando anche la distanza dal punto in cui ci si trova (immagine 4.3).

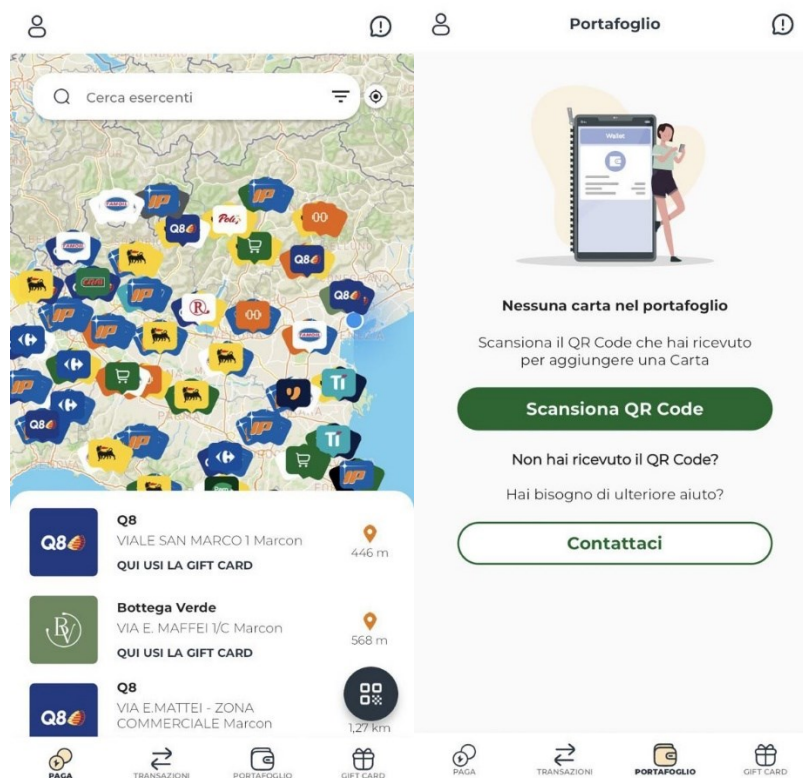


Immagine 4.3 Georeferenzialità e portafoglio elettronico

Sempre nell'immagine 4.3 si può notare nella parte bassa un menù che porta alle funzionalità principali dell'app, come ad esempio la sezione del proprio portafoglio elettronico. Dopo aver scansionato il QR Code relativo alla Dolomiti Holiday Gift Card il turista avrà la possibilità di consultare in questa sezione il cashback ricevuto dagli acquisti. Tutte le transazioni effettuate saranno invece visualizzabili nell'altra sezione presente sul fondo "transazioni", così da poter tener traccia di tutti i movimenti fatti con il cashback. L'app svolge quindi il compito di facilitare l'esperienza turistica: il periodo della vacanza diventa spesso una sorta di "caccia al tesoro" nel territorio, alla ricerca di dove si spende meno, di dove si mangia meglio, di dove vengono vendute le cose più buone e più tipiche. L'app, così facendo, agevola questo processo, filtrando in anticipo le imprese e i negozi specifici del territorio. L'obiettivo è proprio quello di includere nell'offerta della card negozi scelti in un'ottica di qualità e non di quantità, in cui non solo è possibile usufruire dei vantaggi dal cashback, ma anche spendere i propri soldi in prodotti eccellenti. Più qualità è presente nell'offerta, più alto sarà il rating turistico della destinazione. Da non sottovalutare è anche l'utilizzo della georeferenza e la collezione dei dati derivanti dagli utilizzi della card, i quali diventano essenziali per lo svolgimento delle attività dei Consorzi e della DMO di riferimento. Diventa così possibile osservare in modo molto più accurato il comportamento di spesa e i movimenti del turista in vacanza, rilevando le tendenze d'acquisto e rendendo possibile la creazione di un'offerta che sia sempre più coerente col profilo del turista in visita nel territorio (Scuderi & Dalle Nogare, 2018; Zoltan & McKercher, 2015).

#### *4.1.3 Rete d'impresa e modalità di attuazione*

La Dolomiti Holiday Gift Card crea tutte le condizioni per la costituzione di un'organizzazione sistemica dei prodotti, in cui diversi commercianti sono inseriti all'interno di una stessa rete locale. È necessario far comprendere, pertanto, l'importanza che la cooperazione assume in un tale sistema: se non tutti fanno il proprio lavoro, si verifica inevitabilmente un fallimento nel raggiungimento degli obiettivi previsti, nonché un insuccesso nell'ottenimento dei risultati attesi. Nel conseguire questo, l'utilizzo di un supporto tecnologico come un'applicazione ha trasformato il concetto di rete, la quale oggi può essere intesa come quell'insieme di professionalità che vengono messe insieme

da una macchina, dalla tecnologia, ai quali viene richiesto di fare il proprio lavoro al meglio. È anche per questo motivo che, come scritto nel sottoparagrafo precedente, la selezione delle aziende partecipanti al premio di soggiorno deve avvenire in base a una scelta di tipo qualitativo, ovvero un numero giusto e non esagerato di partecipanti ma che siano di qualità, e non di tipo quantitativo, in cui si punta a far collaborare il numero più alto possibile di imprese senza che vi sia una logica di coordinamento dietro. Cooperare può infatti risultare più complicato del previsto, specialmente nel momento in cui un qualsiasi esercente pensa a sé stesso e non alla condivisione, senza apportare la sua professionalità nel sistema di rete locale come tutti gli altri. La zona del Cadore diventerebbe quindi una prima area sperimentale in cui testare l'iniziativa del premio di soggiorno, con l'auspicio di poterlo estendere a tutta la provincia di Belluno in un futuro.

È opportuno analizzare a questo punto come si avvicina un turista al premio di soggiorno, come quest'ultimo viene promosso, e quali sono sommariamente gli step che si verificano. Ricordando che la gift card viene consegnata solamente a coloro i quali prenotano la struttura ricettiva in modo diretto (ovvero senza l'utilizzo di OTA), il turista e l'albergatore si terranno in contatto principalmente tramite la posta elettronica, considerato che anche se si telefona ad una struttura questa invierà comunque via mail le offerte e le alternative discusse in chiamata, sia per sintetizzare le proposte fatte che per salvaguardare la propria posizione e tutelarsi. Gli albergatori, pertanto, rappresentano il primo anello di questo sistema premiante e diventano gli attivatori della card ritornando una parte della somma totale (il cashback) che il turista riceverà nel proprio portafoglio elettronico. Se il flusso di comunicazioni avviene primariamente via mail, anche la conferma definitiva di pernottamento e il deposito della caparra verrà eseguito via mail. In questo modo, nel momento in cui l'albergatore invia la conferma di avvenuta prenotazione, egli può allegare alla mail il codice QR per scaricare l'applicazione e, in aggiunta, un file in formato pdf che spieghi di che cosa si tratta questo premio di soggiorno e i relativi vantaggi derivanti. Se il cliente comunica di aver scaricato l'applicazione e di aver creato il proprio profilo, al ricevimento della caparra confirmatoria l'albergatore può potenzialmente inviare già il primo cashback, ancora prima che il turista arrivi in hotel. Così facendo, egli viene incentivato a consultare anticipatamente nell'applicazione i negozi associati in cui poter cominciare a spendere la somma una volta arrivato in Cadore. In via alternativa, il turista può anche solamente scaricare l'app e creare il suo profilo, in maniera tale da consentirgli di esplorare i negozi coinvolti e di potersi fare un'idea, e

l'albergatore può riservarsi di inviare il cashback successivamente all'arrivo in struttura da parte del cliente. L'ideale sarebbe, in ogni caso, che il turista arrivasse già con l'app scaricata e con le idee chiare su che cosa consiste il premio di soggiorno, così da poter svolgere un check-in più pratico e veloce.

La chiave del progetto risiede nel fatto che, analogamente all'albergatore che inizia il processo immettendo per primo i soldi, anche ogni affiliato successivo è al suo stesso livello, contribuendo anch'esso con fondi da inviare nel portafoglio elettronico del cliente. Nel periodo invernale, i negozi aderenti saranno ad esempio gli impianti sciistici che vendono skipass, i negozi di noleggio di attrezzature sportive e sciistiche, i maestri di sci, centri spa e via discorrendo, mentre nel periodo estivo saranno per esempio gli impianti di risalita per effettuare passeggiate o arrampicate, centri sportivi per sport indoor, piscine e centri spa, servizi per il noleggio di biciclette eccetera. Sia in un periodo che nell'altro, in ogni caso, sarebbero inclusi ristoranti, negozi di vestiario e simili. È prevista inoltre la distribuzione di dépliant e vademecum esplicativi sia ai commercianti che ai turisti che illustrano passo dopo passo le procedure da attuare sia per la creazione del credito e il pagamento da una parte, che per l'utilizzo del cashback e rimanenze eventuali dall'altra. Progetti di questo calibro richiedono a prescindere un certo quantitativo di tempo prima di riuscire ad essere implementati in modo effettivo e completo a livello dell'intera destinazione. Ciò dipende anche da quanta energia, formazione e investimenti vengono destinati all'attività di conoscenza e promozione del premio di soggiorno tramite l'uso di social media e pubblicità con uffici stampa.

#### *4.1.4 Finanziamenti, formazione ed enti coinvolti*

La proposta della creazione della Dolomiti Holiday Gift Card nasce dalle necessità riscontrate tra gli operatori della Dolomiti Pure Nature, un progetto di aggregazione dell'alta area bellunese che punta alla promozione della zona montana della Provincia di Belluno e che è stato finanziato dalla Regione Veneto con la DGR n. 1392/2020 (POC 2014-2020). In tale ambito, con successiva DGR n. 1645/2022, è stato approvato un avviso pubblico avente per oggetto "Competenze per la transizione verso nuovi modelli di sviluppo turistico" atto a stabilire un budget complessivo di due milioni di euro con il supporto finanziario del Fondo Sociale Europeo (FSE+ 2021-2027) e del Fondo Europeo di sviluppo regionale (FESR) per la promozione di progetti e attività per un turismo

Digitale e Green. La DGR n. 1645/2022 nasce con l'intento di migliorare a livello regionale la percezione e le esperienze dei turisti potenziando l'accessibilità e la sostenibilità tramite innovazioni a livello di prodotto per l'evoluzione delle destinazioni in Smart Tourism Destination. In particolare, il decreto "intende favorire la competitività sostenibile del Veneto agendo sull'aggiornamento e la qualificazione delle competenze dei lavoratori e delle lavoratrici, realizzando interventi in grado di determinare una ricaduta positiva sul territorio e sull'intero sistema economico regionale" (BURVET, DGR n. 1645/2022).

Dei due milioni di euro di budget stanziati per i progetti della regione, una quota di €66.456,00 è stata destinata al progetto formativo "Verso Milano-Cortina 2026: da un turismo di prossimità ad un turismo internazionale". Il Centro Consorzi di Belluno, con il partenariato del Consorzio di promozione turistica Cadore Dolomiti, si è occupato di curare sia la presentazione del bando per il finanziamento del progetto della Dolomiti Card che il progetto formativo, due linee di sostegno pubblico che interagiscono diversamente allo scopo di migliorare l'offerta turistica locale e la formazione delle imprese nel settore per un corretto utilizzo dello strumento della card. Per quanto concerne l'ambito formativo, è stato avviato un ciclo di incontri in collaborazione con il dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia che permette alle imprese aderenti di iscriversi gratuitamente a numerosi corsi di formazione tenuti dai docenti universitari. Questi permettono in primis un'accurata comprensione degli obiettivi e delle funzioni della Dolomiti Holiday Gift Card, ma si estendono anche a tematiche più generali che consentono di dare qualità al prodotto e di mettere in sintonia gli attori del turismo. Le tematiche sono suddivise in tre ambiti principali quali digitalizzazione e innovazione (tra cui impiego dei big data e User Generated Content), pricing e gestione aziendale (ad esempio il marketing 3.0 e il benchmarking), territorio (sostenibilità e promozione) ripartiti in diverse unità didattiche quali seminari, workshop, focus group, webinar, consulenze individuali o di gruppo. Tale processo di formazione si innesta per di più in un contesto molto più ampio che vede l'area dolomitica protagonista delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026, un evento a cui l'intero settore imprenditoriale deve arrivare preparato per poter sfruttare tutte le opportunità da esso derivanti. Nonostante il promotore del progetto sia il Consorzio Cadore Dolomiti, la speranza è quella di inserire in questi corsi formativi altri consorzi e realtà più piccole del

territorio che insieme possano realizzare proposte e idee innovative da consegnare alla DMO provinciale delle Dolomiti Bellunesi ([centroconsorzi.it](http://centroconsorzi.it)).

## **4.2 Valutazione strategica del progetto**

Dopo aver esaminato le caratteristiche principali che costituiscono il progetto del premio di soggiorno e alla luce di quanto emerso dalle analisi condotte in letteratura sullo strumento della card (si veda il capitolo due), risulta utile effettuare ora una valutazione strategica in cui si discernono i vantaggi e i rischi derivanti dall'applicazione della Dolomiti Holiday Gift Card nell'area specifica del Cadore. A tal fine, è stato scelto di utilizzare come metodo di valutazione la SWOT Analysis, uno strumento ampiamente adoperato in letteratura che permette di individuare schematicamente grazie ad una struttura a matrice i punti di forza (Strengths) e i punti di debolezza (Weaknesses) in una prospettiva interna alla destinazione, le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) in una prospettiva esterna ad essa, vale a dire relative al mercato e all'ambiente di riferimento che possono impattare sul progetto. Più specificamente, sono stati elaborati due modelli di SWOT Analysis: nel primo vengono messi in relazione gli effetti legati all'utilizzo della Dolomiti Card in rapporto alle caratteristiche specifiche dell'impresa locale e della destinazione (i cui risultati sono riportati nella tabella 4.1), mentre nel secondo la stessa analisi è stata effettuata considerando il punto di vista del turista in visita (si veda, invece, la tabella 4.2). Se ben strutturata, questo tipo di analisi può fornire una panoramica della situazione di una destinazione nel presente e può aiutare a sviluppare tecniche e strategie per il suo futuro in relazione agli elementi di novità introdotti, per esempio una smart destination card, come verrà discusso nel paragrafo 4.3.

Tabella 4.1 Analisi SWOT dal punto di vista dell'impresa e della destinazione

	Fattori positivi	Fattori negativi
Fattori interni	<p><b>Punti di forza (Strengths):</b></p> <p>Utilizzo della tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione più facile e maggior controllo delle informazioni sul territorio</li> <li>Raccolta e scambio dei big data per lo studio del comportamento d'acquisto del turista in vacanza</li> </ul> <p>Sostenibilità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ambientale (riduzione utilizzo della carta)</li> <li>Economica (permanenza dei soldi nel territorio)</li> <li>Sociale (equità nella distribuzione delle risorse, crescita economica inclusiva)</li> </ul> <p>Nuova strategia di marketing e comunicazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miglioramento brand e riposizionamento</li> </ul> <p>Disintermediazione</p> <p>Destagionalizzazione</p> <p>Creazione di un circolo economico virtuoso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Maggiore generazione del valore</li> <li>Movimento dei flussi verso negozi meno frequentati</li> <li>Libera scelta nella decisione del prezzo e del cashback del proprio prodotto o servizio</li> <li>Fidelizzazione dei clienti</li> <li>Nuovi clienti per tutto il circuito</li> </ul> <p>Progettazione sistemica dell'offerta turistica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stimolo ad una maggiore competitività</li> <li>Basato sulla qualità e non sulla quantità dell'offerta</li> <li>Conoscenza di servizi complementari nel territorio</li> </ul> <p>Località turistica strategica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Forte vocazione turistica</li> <li>Storia del territorio</li> <li>Presenza di aree turistiche ancora turisticamente poco esplorate</li> <li>Ospitalità e cordialità della popolazione locale</li> </ul>	<p><b>Punti di debolezza (Weaknesses):</b></p> <p>Competenze mancanti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Scarsa formazione degli operatori turistici</li> <li>Scarsa propensione all'innovazione turistica</li> </ul> <p>Difficoltà di operare in rete</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alto livello di coordinamento richiesto</li> </ul> <p>Limitazioni operative</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operazione del cashback in sé può risultare macchinosa</li> </ul> <p>Offerta turistica del territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Frammentata</li> <li>Facilmente saturabile</li> <li>Scarsa offerta fuori stagione</li> <li>Si raggiunge principalmente in macchina</li> </ul> <p>Carenza di alloggi di livello</p> <p>Infrastruttura tecnologica carente</p>
	Fattori esterni	<p><b>Opportunità (Opportunities):</b></p> <p>Eventi locali</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Olimpiadi Milano-Cortina 2026</li> <li>Marketing a livello mondiale della destinazione</li> </ul> <p>Presenza organismo di governo della destinazione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DMO Dolomiti Bellunesi</li> </ul> <p>Presenza di finanziamenti pubblici</p> <p>Veneto Card</p> <p>Avvenuto riconoscimento UNESCO</p>



Tabella 4.2 Analisi SWOT dal punto di vista del turista

	Fattori positivi	Fattori negativi
Fattori interni	<p><b>Punti di forza (Strengths):</b></p> <p>Maggiore “Value for money” (risparmio economico)</p> <p>Maggiore “Value for time” (risparmio di tempo)</p> <p>Riduzione del “tempo neutrale”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La card fornisce nuove idee su come poter spendere il proprio tempo</li> </ul> <p>Utilizzo della tecnologia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazioni sempre aggiornate in tempo reale</li> <li>• Georeferenzialità</li> <li>• Sempre a portata di mano</li> <li>• Tutto in un unico luogo (applicazione Toduba)</li> <li>• Applicazione user-friendly</li> </ul> <p>Migliora l’esperienza complessiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Card ricevuta gratuitamente</li> <li>• Esperienza personalizzata dei servizi</li> <li>• La card rende il territorio più accessibile ai nuovi visitatori</li> </ul> <p>Possibile pianificazione in anticipo delle attività da svolgere in vacanza</p>	<p><b>Punti di debolezza (Weaknesses):</b></p> <p>Generali scomodità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Card ottenibile solo tramite prenotazioni dirette e non tramite prenotazioni con OTA</li> <li>• Cashback da dover utilizzare necessariamente in loco, senza possibilità di trasferimento in un proprio conto bancario</li> </ul> <p>Eventuali limiti nelle abilità tecnologiche o nell’accesso alle tecnologie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Card e benefici totalmente in versione digitale</li> <li>• Necessario utilizzo della rete internet</li> </ul>
	Fattori esterni	<p><b>Opportunità (Opportunities):</b></p> <p>Cashback senza scadenza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilità di utilizzare la rimanenza in un futuro</li> </ul> <p>Esplorazione del territorio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliore conoscenza del luogo di soggiorno</li> <li>• Entrare in contatto con gli operatori locali</li> </ul>

### 4.3 Discussione

Le due SWOT Analysis raffigurate mettono bene in risalto l’impatto che una smart destination card può avere in un territorio come quello del Cadore, sia dal punto di vista della domanda che dal punto di vista dell’offerta, evidenziandone facilmente i fattori positivi e le criticità. In particolare, osservando la matrice inerente all’impresa e alla destinazione, è possibile notare la presenza di alcuni elementi che non erano ancora emersi durante l’indagine sul progetto, ma che sono stati già ampiamente trattati nei capitoli precedenti del presente elaborato. Tra i numerosi punti di forza del progetto Dolomiti Holiday Gift Card si segnalano le voci “disintermediazione” e “sostenibilità

economica”: dal momento in cui per poter usufruire dei vantaggi del cashback è necessario prenotare in modo diretto la struttura ricettiva presso la quale si vuole pernottare, il turista non può servirsi delle piattaforme di prenotazione online quali Booking.com, Expedia, eccetera in fase di prenotazione (mentre può continuare ad utilizzarle come metodo di comparazione tra gli hotel presenti in una destinazione). Se per il turista quest’aspetto può risultare una debolezza, per la destinazione rappresenta invece una grande possibilità. Infatti, le commissioni che gli alberghi pagano destinando parte delle proprie camere a queste piattaforme online estere sono piuttosto alte, le quali vanno a ridurre anche del 15-20% il possibile ricavo che gli albergatori otterrebbero senza la presenza di intermediari. In quest’ottica, un sistema di cashback variabile tra l’1 e il 20% giova a entrambe le parti: per il turista, che nonostante paghi un prezzo leggermente più alto rispetto a quello che trova nelle OTA vede accreditarsi parte di quella somma nel proprio portafoglio elettronico da spendere come preferisce durante la vacanza, e per l’albergatore, che disintermediandosi non solo riesce a vendere a prezzo pieno la camera, ma riesce anche a restituire parte della somma al visitatore guadagnandone a prescindere. Inoltre, mentre le commissioni pagate alle OTA provocano una fuga di capitale verso l’estero (leakage) come esaminato nei sottoparagrafi 2.3.2 e 2.4.2, l’invio di un premio di soggiorno tampona questo fenomeno, in quanto i soldi ricevuti dal turista devono essere spesi necessariamente all’interno del territorio stesso, contribuendo così alla sostenibilità economica della destinazione. Ecco, allora, che la prenotazione diretta nonostante il prezzo leggermente più alto può risultare vantaggiosa e incentivante per tutti gli stakeholders.

Analizzando la sezione delle opportunità della matrice, invece, si trovano inseriti alcuni elementi da cui il progetto della Dolomiti Card può trarre particolari vantaggi derivanti da fattori esterni alla destination card per sé. In primo luogo, si riscontra l’evento delle Olimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026 che prenderà luogo in alcune delle località montane più prestigiose del nord Italia tra il 6 e il 22 di febbraio, tra cui il paese di Cortina d’Ampezzo situata nella provincia di Belluno e ad un passo dal Cadore (italia.it, Olimpiadi Milano-Cortina). Le Olimpiadi Invernali costituiscono uno dei più grandi eventi sportivi mondiali e rappresentano un’ottima opportunità economica e di marketing per tutto il territorio da dover sfruttare al massimo. L’impatto economico sul Prodotto Interno Lordo (PIL) italiano equivarrebbe secondo alcuni calcoli a circa tre miliardi di euro, a fronte di un investimento superiore al miliardo, con una creazione di

oltre tredici mila nuove unità di lavoro nel settore dello sport e nel settore economico collegato ai servizi (ilsole24ore.com, 2022). Considerando la risonanza mondiale di una tale manifestazione sportiva, la destinazione del Cadore e la provincia del bellunese più in generale devono arrivare all'evento preparate, soprattutto per quanto riguarda l'offerta turistica e la ricettività. Per permettere ciò, una riqualificazione della catena del valore turistica tramite l'utilizzo di uno strumento economicamente incentivante come la Dolomiti Gift Card può rivelarsi un'ottima strategia di marketing per l'intero territorio. Si tratta, insomma, di un'occasione da non lasciarsi scappare per poter dimostrare in via definitiva che la regione montana veneta rappresenta una valida concorrente alle più affermate zone sciistiche e turistiche dell'arco alpino. In aggiunta, sempre secondo una logica di marketing e posizionamento della destinazione, si sottolinea come il marchio delle Dolomiti Venete si stia affiancando sempre di più all'immagine della città storica di Venezia, capoluogo di regione, come testimonia la scelta stessa della DMO Dolomiti Bellunesi (introdotta nel sottoparagrafo 3.3.3) di inserire come frase di accompagnamento nel logo ufficiale "The Mountains of Venice". L'implementazione e il corretto funzionamento della gift card a livello territoriale sono due fattori di fondamentale importanza per la destinazione anche in una prospettiva futura di integrazione sistemica derivante dal recente progetto regionale che porta il nome di "Veneto Card". Infatti, la Regione del Veneto sta muovendo i propri passi verso la creazione di una card valida in tutta la regione che sia in grado di integrare le card turistiche già attive nella regione in un unico Destination Management System (DMS). Nonostante il progetto sia ancora agli albori, è possibile considerare questo come una possibile opportunità futura che può giovare alla visibilità della Dolomiti Holiday Gift Card (Veneto Card, documento riservato).

La destinazione montana del Cadore e la Dolomiti Card devono tuttavia difendersi da alcune minacce come, ad esempio, la presenza di una forte concorrenza al di là dei confini di regione, in particolare con l'area del Trentino. Nel sottoparagrafo 2.5.2 inerente alle destination card italiane ed europee è stata descritta la Trentino Guest Card (TGC), presentandola come una delle destination card meglio riuscite e più innovative fino ad ora nell'intero territorio nazionale. Dopo aver introdotto ed illustrato la Dolomiti Holiday Gift Card nel versante veneto, è possibile affermare che quest'ultima può presentarsi come un'ottima rivale alla limitrofa card territoriale. A confronto, le due card presentano molti punti in comune ma anche alcune differenze sostanziali. Nonostante entrambe

facciano utilizzo di un'applicazione smartphone per funzionare, la TGC rimane di fatto una discount card mentre la Dolomiti Card implementa la funzione del pagamento tramite sistema cashback. Sia una card che l'altra necessitano, in ogni caso, della creazione di un profilo personale e di un'attivazione, e sono incluse a seguito di prenotazioni effettuate presso le strutture ricettive aderenti all'iniziativa (ma solamente con prenotazioni dirette nel caso della Dolomiti Gift Card). Se la card trentina ha una validità che equivale alla durata del pernottamento del visitatore includendo anche i trasporti pubblici, la card cadorina non ha scadenza dal momento in cui è possibile utilizzare il cashback anche in un futuro ritorno nella destinazione, ma non include attualmente l'utilizzo dei mezzi pubblici. In quanto a convenzioni, la TGC gode di una portata maggiore dal momento in cui il prodotto è disponibile da un periodo considerevole di tempo beneficiando di una posizione oramai ben consolidata nel mercato, come testimoniano gli accordi stipulati con Marinobus per i servizi pullman e Trenitalia per la linea ferroviaria. Accordi di questo genere dimostrano come la card in generale si presti ad essere uno strumento di marketing potente ed efficace. Di conseguenza, la Dolomiti Holiday Gift Card deve aspirare a diventare un punto di riferimento per i turisti in visita nel Cadore tanto quanto la Trentino Guest Card lo è per i turisti in visita in Trentino. Per fare ciò, risulta opportuno effettuare campagne di marketing tramite mass media e soprattutto tramite social media, attirando per esempio l'attenzione di influencer che possano pubblicizzare il prodotto rendendolo più noto. Idealmente, il turista dovrebbe essere consapevole dell'esistenza della Dolomiti Card ancora prima dell'arrivo nella destinazione in cui soggiorna; per questo, può tornare utile l'invio di informazioni sul prodotto via mail (vademecum e dépliant in formato elettronico) già dalle prime fasi di contatto tra albergatore e turista.

In un contesto più ampio, la Dolomiti Card si inserisce in pieno tra le card più innovative nel panorama nazionale ed europeo, non solo per via dell'utilizzo di un'applicazione per smartphone, ma specialmente per l'impiego del sistema di cashback, rendendola a tutti gli effetti l'evoluzione delle attuali guest card attive nella zona del Cadore (la "Cadore Card" e la "Tre Cime Guest Card") esaminate nel terzo capitolo. Tenendo a mente le tre generazioni di card turistiche emerse dagli studi in letteratura basate sul grado d'impiego delle tecnologie e riportate nel sottoparagrafo 2.1.1, è possibile sostenere che la Dolomiti Card si colloca a pieno titolo tra le smart card di terza generazione, ovvero card considerate dei veri e propri "assistenti di viaggio portatili" (Angeloni, 2016; Basili et al., 2014; Myrovali et al., 2023), accennando allo stesso tempo

all'esistenza potenziale di una generazione ancora più avanzata di card turistiche. I vantaggi sono numerosi anche dal punto di vista del turista che usufruisce del servizio offerto dalla gift card. In accordo con quanto analizzato precedentemente nel paragrafo 2.2, anche la Dolomiti Holiday Gift Card offre un valore aggiunto all'esperienza vissuta, facilitando la visita e il consumo dell'esperienza grazie all'integrazione dei servizi presenti nel territorio in un unico luogo, la card, e sempre a portata di mano, nel proprio cellulare (Zoltan & Masiero, 2012). Sebbene la card non comporti delle vere e proprie dinamiche scontistiche, questa permette di percepire a prescindere un maggior valore a parità di costo poiché, nonostante l'acquisto a prezzo pieno, il turista ottiene un cashback da poter riscattare. Lo strumento della card permette così il miglioramento della percezione del brand con cui si identifica la destinazione, promuovendo il marketing e la reputazione della regione turistica di riferimento e diventando dunque un'opportunità per migliorare la conoscenza del luogo di vacanza e l'esperienza nel suo complesso (Angeloni, 2016; Gajdošík, 2019; Scuderi & Dalle Nogare, 2018; Zoltan & Masiero, 2012).

#### **4.4 Osservazioni finali sulla card e limitazioni del progetto**

In definitiva, è possibile affermare che la realizzazione del progetto del premio di soggiorno rappresenta una vera e propria azione di marketing, in particolare di promozione turistica, per il territorio del Cadore. In seguito alla valutazione strategica condotta sono stati individuati alcuni punti chiave che distinguono la Dolomiti Holiday Gift Card dalle altre, introducendo allo stesso tempo importanti innovazioni nell'ambito del Destination Management. Infatti, l'analisi evidenzia come i vantaggi siano molti sia per quanto concerne l'imprenditoria e la destinazione, che per quanto riguarda i turisti, anche in confronto ai punti di debolezza emersi. In particolare, l'elemento fondamentale viene identificato nell'impiego di tecniche di cashback nel turismo che, grazie all'uso di tecnologie mobili avanzate per il trasferimento del credito, consente una disintermediazione e una fidelizzazione del cliente che porta allo sviluppo di nuove possibilità di guadagno nel medio-lungo termine per i commercianti e nuovi vantaggi per i viaggiatori. Considerando inoltre le significative opportunità future presenti all'orizzonte per l'intero territorio montano, risulta essenziale evidenziare l'importanza che deriva da un'adeguata tempistica di attuazione del progetto Dolomiti Card, la quale dovrebbe essere sperimentata e avviata con congruo anticipo in modo da consentire un

funzionamento ottimale dello strumento nel periodo più rilevante, ovvero febbraio del 2026 in occasione delle Olimpiadi Invernali. In uno scenario in cui tende a dominare un alto grado di individualismo a livello di privati e un alto grado di incertezza da parte del settore pubblico, la Dolomiti Holiday Gift Card rappresenta a tutti gli effetti un esempio ben riuscito di progetto di tipo bottom-up, il cui risultato deriva dallo sforzo congiunto di più attori che agiscono verso lo stesso scopo. L'iniziativa nasce da un'attenta analisi delle specificità del territorio riscontrate dagli operatori in combinazione con le esigenze di un mercato turistico costantemente in evoluzione, la cui messa in pratica può risultare di cruciale importanza per la rinascita economica e turistica del Cadore e del bellunese.

L'elaborato presenta inevitabilmente alcune limitazioni da tenere in considerazione. Dal momento in cui il progetto si trova ancora in una fase di progettazione, si manifesta una mancanza di dati concreti attorno ai quali poter elaborare e confermare le osservazioni effettuate fino ad ora. Pertanto, risulterà estremamente importante seguire il progetto e raccogliere dati sin dal suo ingresso ufficiale nel mercato, in modo da studiarne l'effettivo impatto sul territorio e sulle imprese turistiche della destinazione. Un'altra limitazione della presente ricerca risiede nella metodologia impiegata per l'analisi del progetto. Infatti, sebbene le due SWOT Analysis presentate si rivelino degli ottimi strumenti in grado di identificare in modo immediato i tratti distintivi della card e del Cadore, queste sono soggette ad alcune criticità. Per esempio, è possibile riscontrare generalmente un certo grado di soggettività nell'interpretazione delle informazioni riportate, un'eccessiva semplificazione delle complessità territoriali nonché una mancanza di azioni concrete da intraprendere per affrontare le questioni identificate. Nonostante queste negatività, la SWOT Analysis rimane uno strumento di fondamentale importanza specialmente se utilizzato nelle prime fasi di valutazione strategica di qualsiasi progetto.

## CONCLUSIONI

Il caso della Dolomiti Holiday Gift Card analizzato nel presente elaborato dimostra efficacemente come strumenti facilitatori di pratiche turistiche tradizionali quali le tourist card possano contribuire positivamente all'economia di una destinazione se interpretate in una chiave più innovativa e tecnologica. Ciò risulta essere particolarmente vero in alcuni territori in cui il turismo da tempo non rappresenta più un motore economico primario, come ad esempio nella zona del Cadore nella provincia di Belluno le cui potenzialità turistiche non sono ancora sfruttate completamente. Grazie all'analisi della letteratura sull'impiego delle card turistiche e grazie alle valutazioni strategiche successivamente condotte è stato possibile identificare i fattori positivi e negativi sia interni che esterni alla destinazione, tenendo conto delle esigenze e delle caratteristiche specifiche di tutti gli attori. In un'ottica più comprensiva, risulta possibile dedurre che lo sviluppo di progetti di natura sistemica come questo necessita in qualsiasi destinazione di una profonda conoscenza del territorio e di una spiccata volontà da parte degli stakeholders di accogliere pratiche di coordinamento nei propri modelli di business. In linea con quanto esposto all'inizio della ricerca (paragrafo 1.5), le pratiche di coopetition, ovvero l'unione di competizione e cooperazione, possono dar luogo a strategie di pianificazione vincenti che beneficiano non solo gli interessi della singola impresa, ma la rete d'impresa nel suo insieme (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017; Della Corte & Aria, 2016; Marchioro, 2014). Pertanto, progettualità simili alla Dolomiti Holiday Gift Card possono adattarsi in modo altrettanto vantaggioso anche ad altre destinazioni che soffrono di problematiche affini a quelle del territorio cadorino, servendosi del fenomeno turistico generato da una card per il proprio rilancio economico.

Pur essendo ancora in fase di sviluppo, il progetto della Dolomiti Holiday Gift Card possiede alcune prospettive di crescita particolarmente interessanti che meritano di essere brevemente illustrate. Nello specifico, uno degli avanzamenti più promettenti che il progetto potrebbe compiere in futuro riguarda la possibilità di includere anche il pagamento della tassa di soggiorno direttamente tramite il premio accumulato dal turista durante la vacanza, un'opzione che attualmente non risulta fattibile per via di alcuni vincoli attualmente presenti da un punto di vista legale. Questa possibilità sarebbe estremamente innovativa dal momento in cui il pagamento tramite l'importo cumulativo

dei cashback ottenuti implicherebbe, di fatto, l'annullamento totale della tassa. Se dal punto di vista del turista questa non si configura più come una spesa diretta, in realtà egli continua a contribuirvi, ma attraverso un'attenzione particolare verso i valori percepiti il cliente avrà la sensazione che sia l'albergatore a sostenere il costo. In tal modo, il pagamento della tassa tramite piattaforma online e premio di soggiorno potrebbe diventare in futuro il nuovo punto di forza del progetto. In una prospettiva ancora più ampia, questo permetterebbe l'accelerazione dell'intero iter burocratico in tutte quelle destinazioni in cui la gestione della tassa risulta piuttosto erratica e incerta, consentendo ai Comuni di conoscere in tempo reale e con maggiore precisione il numero esatto di presenze turistiche nel territorio. A partire da queste considerazioni occorrerà, tuttavia, condurre ulteriori ricerche aventi come tema centrale in primo luogo il settore finanziario, indagando gli aspetti della fiscalità e la regolamentazione di questi tipi di premialità più avanzate all'interno dei bilanci economici delle imprese e delle strutture ricettive del territorio, e in secondo luogo il settore della sicurezza informatica in quanto a privacy e tutela dei dati dei visitatori e utilizzo del cashback. In aggiunta, ulteriori studi devono essere effettuati per quanto concerne gli impatti positivi e negativi dei flussi turistici generati dai grandi eventi (come ad esempio eventi sportivi, culturali o fiere) sulle destinazioni con una vocazione turistica minore. Queste manifestazioni possono rappresentare degli ottimi stimoli a cui le destinazioni devono arrivare preparate in modo da poterne trarre importanti benefici economici, in particolar modo in un'ottica di visibilità e marketing della località turistica. Non è da escludere, inoltre, che grazie al successo derivante da progettualità originali si possano avviare più agevolmente nuove collaborazioni e partnership tra le organizzazioni del turismo locali e le grandi imprese del settore pubblico e privato, come visto nel caso della Trentino Guest Card con Trenitalia, che possano favorire in modo ancora più significativo l'offerta turistica di un territorio e l'esperienza di visita del turista.

Grazie ai contenuti innovativi che apporta, la Dolomiti Holiday Gift Card esaminata nel presente elaborato costituisce un nuovo punto di riferimento da cui proseguire per la progettazione di future card turistiche territoriali, le quali necessitano necessariamente di elementi nuovi e creativi per attirare l'attenzione di un turista con richieste sempre più sofisticate ed esigenti.



## BIBLIOGRAFIA

Álvarez-Albelo, C. D., Martínez-González, J. A. (2023). Coordination of complementary tourism supply through a destination card: The pursuit of profitability in the presence of a foreign tour operator. *Tourism Economics*, 0(0), 1-23.

Álvarez-Albelo, C. D., Martínez-González, J. A. (2024). Should antitrust regulators be wary of inter-firm coordination agreements through a tourism destination card? *Tourism Economics*, 30(2), 324-344.

Andergassen, R., Candela, G., Figini, P. (2013). An economic model for tourism destinations: Product sophistication and price coordination. *Tourism Management*, 37, 86-98.

Andergassen, R., Candela, G., Figini, P. (2017). The management of tourism destinations: A policy game. *Tourism Economics*, 23(1), 49-65.

Anderson, C. (2011). Search, OTAs, and Online Booking: An Expanded Analysis of the Billboard Effect. *Cornell Hospitality Reports*, 11(8).

Angeloni, S. (2016). A tourist kit 'made in Italy': An 'intelligent' system for implementing new generation destination cards. *Tourism Management*, 52, 187-209.

Baggio, R. (2004). Information and Communication Technologies in the Hospitality Industry: the Italian Case. *E-Review of Tourism Research*, 2(5), 108-114.

Basili, A., Liguori, W., Palumbo, F. (2014). NFC Smart Tourist Card: Combining Mobile and Contactless Technologies towards a Smart Tourist Experience. *2014 IEEE 23rd International WETICE Conference, Parma, Italy*. 249-254.

Beritelli, P., Humm, C. (2005). Einsatz von intelligenten Gästekarten in Tourismusdestinationen - Ein Rückblick nach der Euphorie. In Pechlaner, H., Zehrer, A. (Eds.), *Destination Card Systeme. Entwicklung - Management - Kundenbindung*. Linde Verlag, Wien, 89-112.

Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace*. Harper Collins Business, London.

Buffa, F. (2013). Il turismo in Trentino: destination marketing e destination management. *Micro & Macro Marketing*, 2, 351-372.

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.

- Buhalis, D., Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. In Tussyadiah, I., Inversini, A. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism*. Springer International Publishing Switzerland. 377-389.
- Buhalis, D., Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4), 609-623.
- Buhalis, D., Leung, R. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50.
- Buhalis, D., Leung, D., Law, R. (2011). eTourism: critical information and communication technologies for tourism destinations. *Destination marketing and management: Theories and applications*, Wallingford UK: CABI, 205-224.
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), 5-12.
- Cai, L. A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720-742.
- Capponcelli, S. (2018). The tourist card as a tool for destination management. Tesi di Laurea magistrale in Languages for Communication in International Enterprises and Organizations, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia.
- Chim-Miki, A.F., Batista-Canino, R.M. (2017). The coopetition perspective applied to tourism destinations: a literature review. *Anatolia*, 28(3), 381-393.
- D'Angella, F., Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), 429-440.
- Della Corte, V., Aria, M. (2016). Coopetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Management*, 54, 524-540.
- Della Corte, V., Sciarelli, M. (2012). Can coopetition be source of competitive advantage for strategic networks. *Corporate Ownership and Control*, 10(1), 363-379.
- Digiorgio, V. (2016). Impact of promotional tools on reservation channels management: a descriptive model of Italian accommodation facilities. *Information Technology & Tourism*, 16, 347-373.
- Droli, M. (2008). L'unione fa la forza. *La rivista del turismo*, 4, 34-39.

- Drozdowska, M., Duda-Seifert, M., Faron, A. (2018). Model of a city destination card as a marketing tool of selected European cities. *Nauki o Zarządzaniu*, 23(2), 19-28.
- Egger, R. (2013). The impact of near field communication on tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(2), 119-133.
- Ejarque, J. (2009). *Destination marketing*. Hoepli, Milano.
- Ejarque, J. (2010). Destinations & Tourism. *Rivista di Destination Management e Marketing*, Four Tourism, 3.
- Figini, P., Vici, L. (2012). Off-season tourists and the cultural offer of a mass-tourism destination: The case of Rimini. *Tourism Management*, 33(4), 825-839.
- Flagestad, A., Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism management*, 22(5), 445-461.
- Fong, V. H. I., Wong, I. A., Hong, J. F. L. (2018). Developing institutional logics in the tourism industry through coopetition. *Tourism Management*, 66, 244-262.
- Fuchs, M., Höpken, W., Lexhagen, M. (2014). Big data analytics for knowledge generation in tourism destinations—A case from Sweden. *Journal of destination marketing & management*, 3(4), 198-209.
- Fyall, A., Garrod, B. (2004). *Tourism marketing: A collaborative approach*. Cleveland, Channel View Publications.
- Fyall, A., Garrod, B., Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 10-26.
- Gajdošík, T. (2019). Big Data Analytics in Smart Tourism Destinations. A New Tool for Destination Management Organizations?. In Katsoni, V., Segarra-Oña, M. (Eds.), *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.
- Garibaldi, R. (2012). Le card turistiche: strumento di destination management. V. Della Corte, M. Ruisi, *Imprese e reti per lo sviluppo imprenditoriale del territorio. Teoria e casi di Destination Management*, 2.
- Garrigós-Simón, F. J., Galdón-Salvador, J. L., Gil-Pechuán, I. (2015). The economic sustainability of tourism growth through leakage calculation. *Tourism Economics*, 21(4), 721-739.
- Gnyawali, D. R., Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management review*, 26(3), 431-445.

- Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., Formica, S., O'leary, J. T. (2006). Searching for the future: Challenges faced by destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 45(2), 116-126.
- Hall, C. M., Page, S. (2010). The contribution of Neil Leiper to tourism studies. *Current Issues in Tourism*, 13(4), 299-309.
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B. O., Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective. *Annals of tourism research*, 38(1), 268-290.
- Hays, S., Page, S. J., Buhalis, D. (2013). Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations. *Current issues in Tourism*, 16(3), 211-239.
- Inversini, A., Masiero, L. (2014). Selling rooms online: The use of social media and online travel agents. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 272-292.
- Ispas, A., Constantin, C. P., Candrea, A. N. (2015). An examination of visitors' interest in tourist cards and cultural routes in the case of a Romanian destination. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(46), 107-125.
- Kylänen, M., Mariani, M. M. (2012). Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: Evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia*, 23(1), 61-74.
- Kylänen, M., Rusko, R. (2011). Unintentional coopetition in the service industries: e case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29(3), 193-205.
- Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., Fong, L. H. N. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism: Revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 431-452.
- Lee, H. "Andy", Denizci Guillet, B., Law, R. (2013). An Examination of the Relationship between Online Travel Agents and Hotels: A Case Study of Choice Hotels International and Expedia.com. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 95-107.
- Lee, G., O'Leary, J., Lee, S. H., Morrison, A. (2002). Comparison and contrast of push and pull motivational effects on trip behavior an application of a multinomial logistic regression model. *Tourism Analysis*, 7(2), 89-104.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of tourism research*, 6(4), 390-407.

- Leung, D. (2021). Tourists' motives and perceptions of destination card consumption. *Tourism recreation research*, 46(1), 39-51.
- Marchioro, S. (2014). Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto. *Turismo e Psicologia, Pubblicazione 2014(1)*, 58-74.
- Martini, U. (2010). Destinazione turistica e territorio. In Franch, M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*. McGraw-Hill, Milano.
- Minciaroni, M. C. (2008). Paese che vai, card che trovi. *La rivista del turismo*, 4, 48-57.
- Montorsi, I. (2010). *Destination Management: the case of wine and food in Milan and Copenhagen*. Centre for Tourism and Culture Management, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Myrovali, G., Morfoulaki, M., Mpaltzi, T. (2023). Can Destination Cards Help to Shape Areas' Sustainability?. *Sustainability*, 15(11), 8909.
- Najafipour, A. A., Fallah, Y. A., Foroozanfar, M. H., Ziaee Adib, S. M. (2019). Developing a model for tourism smart card and evaluating its effect on tourism services. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 67(2), 147-158.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 36-46.
- Paniccia, P. (2011). Coevoluzione impresa turistica-ambiente e innovazione. Il contributo dei fattori tempo e conoscenza. *Turismo e Psicologia, Pubblicazione 2011(1)*, 70-97.
- Pechlaner, H., Abfalter, D. (2005). Cultural tourism packages: the role of smart cards in the Alps. In Sigala, M., Leslie, D. (Eds.), *International cultural tourism: management, implications and cases*. Elsevier Butterworth-Heinemann. 40-50.
- Pechlaner, H., Paniccia, P., Raich F., Valeri, M. (2012a). Dal destination management alla destination governance: problemi e prospettive. In Pechlaner, H., Paniccia, P., Valeri, M., Raich F. (a cura di), *Destination governance. Teorie ed esperienze*. Giappichelli, Torino.
- Pechlaner, H., Pichler, S., Volgger, M. (2012b). Dal destination management alla destination governance: prospettive di gestione di destinazioni community e corporate based. In Pechlaner, H., Paniccia, P., Valeri, M., Raich F. (a cura di), *Destination governance. Teorie ed esperienze*. Giappichelli, Torino.
- Pesonen, J., Horster, E. (2012). Near field communication technology in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 4, 11-18.

- Pike, S., Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism management*, 41, 202-227.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Puhe, M., Edelmann, M., Reichenbach, M. (2014). *Integrated urban e-ticketing for public transport and touristic sites*. European Parliament, Brussels.
- Reinhold, S., Beritelli, P., Grünig, R. (2019). A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*, 74(6), 1135-1152.
- Rispoli, M., Tamma, M. (1995). *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Giappichelli, Torino.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of management*, 23(3), 307-324.
- Rodrigo, M., Ajala, I., Irhanida, A. K. (2023). Qualitative analysis of a tourism area life cycle model for interacting tourism destinations. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 4(1), 100093.
- Russo, A. P., Van Der Borg, J. (2002). Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities. *Tourism management*, 23(6), 631-637.
- Schnitzer, M., Seidl, M., Schlemmer, P., Peters, M. (2018). Analyzing the Coopetition between Tourism and Leisure Suppliers - A Case Study of the Leisure Card Tirol. *Sustainability*, 10(5):1447.
- Scuderi, R., Dalle Nogare, C. (2018). Mapping tourist consumption behaviour from destination card data: What do sequences of activities reveal?. *International Journal of Tourism Research*, 20, 554-565.
- Seidl, M., Schnitzer, M. (2021). Analysing leisure cards from a buyers' perspective—A case study for the leisure card Tyrol. *Managing Sport and Leisure*, 26(6), 575-586.
- Silvestrelli, P. (2012). La relazione tra competitività e sostenibilità nella governance della destinazione turistica. In *Internazionalizzazione e innovazione. Approcci ed esperienze*. Aracne Editrice, 231-248.
- Steinbach, J. (2003). *Tourismus: Einführung in das räumlich-zeitliche System*. Oldenbourg.
- Thirumaran, K., Eijdenberg, E. L. (2021). Conceptualising destination membership cards for elite travellers. *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 13(1), 1-21.
- Toh, R. S., Raven, P., DeKay, F. (2011). Selling Rooms: Hotels vs. Third-Party Websites. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 181-189.

Ufficio di Statistica della Regione del Veneto (2018). *Analisi del Sistema turistico del Veneto: la domanda, l'offerta, l'impatto economico, sociale e ambientale*.

Ufficio di Statistica della Regione del Veneto (2023). Le componenti economico-sociali. In *Rapporto statistico 2023: il Veneto si racconta, il Veneto si confronta*. 28-59.

Van der Borg, J., Costa, P., Gotti, G. (1996). Tourism in European heritage cities. *Annals of tourism research*, 23(2), 306-321.

Von Friedrichs Grängsjö, Y., Gummesson, E. (2006). Hotel networks and social capital in destination marketing. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 58-75.

Wang, Y., Fesenmaier, D. R. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism management*, 28(3), 863-875.

Wang, Y., Krakover, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 126-141.

Wang, Y., Xiang, Z. (2007). Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(1), 75-85.

Zehrer, A., Pechlaner, H., Raich, F. (2007). Destination Alps and its communicated brand image. *Anatolia*, 18(2), 319-333.

Zeng, M. (2003). Managing the cooperative dilemma of joint ventures: the role of structural factors. *Journal of International Management*, 9(2), 95-113.

Zoltan, J., Masiero, L. (2012). The relation between push motivation and activity consumption at the destination within the framework of a destination card. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 84-93.

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

## SITOGRAFIA

(data ultima consultazione generale 13/02/24)

auronzomisurina.it, Consorzio Tre Cime Dolomiti: <https://auronzomisurina.it/offerte/>.

bcnshop.barcelonaturisme.com, Barcelona Card:  
<https://bcnshop.barcelonaturisme.com/shopv3/it/product/1/barcelona-card.html>.

bodensee.eu, Bodensee Card Plus: <https://www.bodensee.eu/it/cosa-scoprire/lago-di-costanza-highlights/bcp#Service>.

BURVET, DGR n. 1645/2022, Bollettino Ufficiale della Regione del veneto:  
<https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/Pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=492054>.

Camera Commercio, 2023. *Turismo: Verona supera i 17 milioni di presenze nel 2022*:  
<https://www.vr.camcom.it/it/ultime-news/turismo-verona-supera-i-17-milioni-di-presenze-nel-2022>.

centroconsorzi.it, Centro Consorzi Sedico-Belluno: <https://www.centroconsorzi.it/dgr-1645-verso-milano-cortina-2026/>.

CISET, Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica - Università Ca' Foscari di Venezia: <https://www.unive.it/pag/18630/>.

commons.wikimedia.org, Nicola Naccari, 2018. Mappa della provincia di Belluno suddivisa per aree storico-culturali:  
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=70355200>.

Comune di Pieve di Cadore, cenni storici: [https://myportal-cg642.regione.veneto.it/vivere/cenni\\_storici](https://myportal-cg642.regione.veneto.it/vivere/cenni_storici).

Destination Management Plan DMO Dolomiti, 2016:  
<https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp>.

dolomiti.org: <https://www.dolomiti.org/it/cadore/>.

dolomitiunesco.info, Sito web ufficiale delle Dolomiti Patrimonio Mondiale UNESCO:  
<https://www.dolomitiunesco.info>.

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

dovesciare.it, 2022. *Dolomiti Bellunesi, nasce il nuovo brand per il territorio "dalla Marmolada alle Tre Cime"*. <https://www.dovesciare.it/news/2022-05-16/dolomiti-bellunesi-nasce-il-nuovo-brand>.



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

getyourguide.com, Città del Vaticano: City Card per 24 ore:

[https://www.getyourguide.it/roma-l33/omnia-vatican-pass-24-ore-e-hop-on-hop-off-di-roma-t84657?ranking\\_uuid=a6ee6304-1dde-4f56-b432-153f32e43406&lang=it&date\\_from=2024-01-12&pc=1,1](https://www.getyourguide.it/roma-l33/omnia-vatican-pass-24-ore-e-hop-on-hop-off-di-roma-t84657?ranking_uuid=a6ee6304-1dde-4f56-b432-153f32e43406&lang=it&date_from=2024-01-12&pc=1,1).

iamsterdam.com: <https://www.iamsterdam.com/it/biglietti/i-amsterdam-city-card>.

ilmiolibro.it, biografia di Renato Andreoletti:

<https://ilmiolibro.kataweb.it/utenti/425614/renato-andreoletti/>.

ilsole24ore.org, 2016. *Federalberghi: serve una card turistica unica per l'Italia e con applicazione smartphone*:

[https://vincenzochierchia.blog.ilsole24ore.com/2016/12/19/federalberghi-serve-una-card-turistica-unica-per-litalia-e-con-applicazione-smartphone/?refresh\\_ce=1](https://vincenzochierchia.blog.ilsole24ore.com/2016/12/19/federalberghi-serve-una-card-turistica-unica-per-litalia-e-con-applicazione-smartphone/?refresh_ce=1).

ilsole24ore.com, 2022. *Olimpiadi Milano Cortina 2026, per il Pil beneficio da tre miliardi, 2022*: [https://www.ilsole24ore.com/art/olimpiadi-milano-cortina-2026-il-pil-beneficio-tre-miliardi-AEPJuYbB?refresh\\_ce](https://www.ilsole24ore.com/art/olimpiadi-milano-cortina-2026-il-pil-beneficio-tre-miliardi-AEPJuYbB?refresh_ce).

italia.it, le Dolomiti. *Dolomiti, l'opera architettonica più bella del mondo*:

<https://www.italia.it/it/italia/cosa-fare/dolomiti>.

italia.it, Olimpiadi Milano-Cortina. *Le Olimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026 si avvicinano: ecco cosa aspettarsi*:

<https://www.italia.it/it/italia/cosa-fare/olimpiadi-milano-cortina-2026-date-e-sedi>.

kaerntencard.at: <https://www.kaerntencard.at/sommer/en/secure-your-kaernten-card-now/>.

Magnifica Comunità di Cadore, Documento Programmatico d'Area, 2023-2025:

<https://magnificacomunitacadore.maggiolicloud.it/atti/menu.aspx>.

Magnifica Comunità di Cadore, presentazione storica:

<https://www.magnificacomunitadicadore.it/cadore/presentazione-storica.html>.

materalife.it, 2015. *Successo per il kit del turista di Matera. Continua l'iniziativa del Gruppo Poste Italiane*:

<https://www.materalife.it/notizie/successo-per-il-kit-del-turista-di-matera/>.

montagneinrete.it, mappa dei nove sistemi dolomitici:

<https://www.montagneinrete.it/typo3temp/pics/70ab1ab155.jpg>.

nuovocadore.it, 2012. *Il Cadore: cenni geografici, comuni e mappe*:

<https://www.nuovocadore.it/2012/08/il-cadore-cenni-geografici-comuni-e-mappa/>.

nuovocadore.it, 2018. *Cadore Dolomiti: Trevisan presidente:*

<https://www.nuovocadore.it/2018/02/cadore-dolomiti-trevisan-presidente/>.

Osservatorio Turistico Veneto: <https://osservatorioturismoveneto.it/>.

passturistici.com, *Pass e card per Roma - recensione, guida e confronto pass turistici e card per Roma:* [https://www.passturistici.com/roma-pass-card/#omnia\\_card\\_roma](https://www.passturistici.com/roma-pass-card/#omnia_card_roma).

pmocard.it, Palermo Tourist Card: <https://www.pmocard.it/it/home>.

romapass.it: <https://www.romapass.it/it/le-card/>.

romeandvaticanpass.com: <https://romeandvaticanpass.com/it-us>.

Statuto Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi: <https://www.dmodolomiti.it/statuto-e-regolamento-della-fondazione-dmo-dolomiti-bellunesi/>.

tiqets.com, Roma Tourist Card: <https://www.tiqets.com/it/attrazioni-roma-c71631/biglietti-per-roma-tourist-card-p1013153/>.

toduba.it, sito ufficiale dell'applicazione: <https://toduba.it/>.

treccani.it, il Cadore: [https://www.treccani.it/enciclopedia/cadore\\_\(Enciclopedia-Italiana\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/cadore_(Enciclopedia-Italiana)/).

treccani.it, il Veneto: <https://www.treccani.it/enciclopedia/veneto/>.

treccani.it, le Alpi: <https://www.treccani.it/enciclopedia/alpi/>.

turismo.it, Roma pass: <https://www.turismoroma.it/it/pagina/roma-pass>.

turismofvg.it, Friuli-Venezia Giulia Card: <https://www.turismofvg.it/fvg-card>.

turismotorino.org, Torino+Piemonte Card: <https://www.turismotorino.org/it/il-tuo-viaggio/torinopiemonte-card>.

unesco.it, Italia, sito ufficiale: <https://www.unesco.it/it/>.

unesco.it, le Dolomiti: <https://www.unesco.it/it/patrimoni-unesco/siti-patrimonio-mondiale/dolomiti/>.

unesco.org, Italy: <https://whc.unesco.org/en/statesparties/it>.

Università Ca' Foscari di Venezia, 2020. *Dolomiti UNESCO: da Ca' Foscari lo studio sulle capacità di carico:*

[https://www.unive.it/pag/14024/?tx\\_news\\_pi1\[news\]=9659&tx\\_news\\_pi1\[controller\]=News&tx\\_news\\_pi1\[action\]=detail](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1[news]=9659&tx_news_pi1[controller]=News&tx_news_pi1[action]=detail).

unwto.org, United Nations World Tourism Organization, History:

<https://www.unwto.org/history>.

vatican-tickets.tours, Pass Vaticano 2024: <https://vatican-tickets.tours/it/biglietti-citta-del-vaticano/vaticano-pass/>.

veneto.eu, il Cadore: <https://www.veneto.eu/IT/Cadore/>.

viennacitycard.at: <https://www.viennacitycard.at/view/Vienna%20City%20Card>.

vienormali.it, suddivisione dei gruppi montuosi:

[https://www.vienormali.it/montagna/scalate\\_gruppimontuosi.asp](https://www.vienormali.it/montagna/scalate_gruppimontuosi.asp).

visitcadoredolomiti.com, Consorzio Cadore Dolomiti: <https://visitcadoredolomiti.com/>.

visitdolomitibellunesi.com: <https://www.visitdolomitibellunesi.com/it/scopri-le-dolomiti-bellunesi/localita/cadore-trecime-comelico/cadore>.

visittrentino.info, Trentino Guest Card:

<https://www.visittrentino.info/it/esperienze/trentino-guest-card>.

visitverona.it: <https://www.visitverona.it/it/esplora/la-cultura-accessibile-a-un-prezzo-speciale>.

whc.unesco.org, The Dolomites: <https://whc.unesco.org/en/list/1237/>.

wien.info, Vienna City Card: <https://www.wien.info/it/hotel-soggiorno/vienna-city-card>.