



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Sviluppo Interculturale dei
Sistemi Turistici
Ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

La dimensione digitale del Business Ecosystem delle destinazioni turistiche e strategie a supporto della creazione del valore

Il caso di Cavallino-Treporti

Relatore

Ch. Prof. Nicola Camatti

Laureando

Naomi Ficotto

Matricola 865101

Anno Accademico

2017 / 2018

ABSTRACT

Lo sviluppo delle *Information and Communication Technologies* e di Internet ha portato ad una rivoluzione all'interno del settore turistico, influenzando profondamente non solo la catena del valore della filiera turistica, ma anche il modo in cui i consumatori si approcciano, pianificano e vivono i propri viaggi, nonché il modo in cui le destinazioni stesse ottengono e mantengono il proprio vantaggio competitivo.

Dagli anni Novanta inoltre si è iniziato a parlare del concetto di *Business Ecosystem*, inteso come una comunità di esseri, in questo caso imprese e *stakeholders* che, proprio come negli ecosistemi biologici, collaborano, cooperano ma altresì competono allo scopo di generare e veicolare valore all'interno del sistema di cui fanno parte. Con la rivoluzione tecnologica ha assunto rilevanza anche il concetto di *Digital Business Ecosystem*, cioè un'infrastruttura virtuale e digitale dell'ecosistema, creato per sostenere e implementare le attività economiche delle varie imprese del sistema. L'obiettivo di questo lavoro è quello di analizzare la destinazione turistica di Cavallino-Treporti, cercando di delineare il suo *Business Ecosystem* e provando a dimostrare come la presenza di un *Digital Business Ecosystem* e i *Social Media* possano aiutare nella creazione del valore e nella valorizzazione della destinazione stessa. Dopo aver eseguito un'analisi sulle dinamiche storiche, legislative, economiche e sociali del territorio, si proseguirà valutando l'*online reputation* della destinazione - ottenuta attraverso un processo di *Web Scraping* delle recensioni di TripAdvisor inerenti la località – e infine elaborando i dati raccolti per delineare il suo ecosistema di business e il suo ecosistema di business digitale.

Indice

Introduzione	1
I Il ruolo delle ICTs nel turismo	3
1.1 Le caratteristiche del settore turistico.....	3
1.2 Computer Reservation Systems e Global Distribution Systems	5
1.3 Internet e Web 2.0.....	7
1.4 eWOM: il passaparola elettronico	11
1.5 L'uso delle ICTs per la promozione di una destinazione.....	14
II Ecosistemi di business, ecosistemi di business digitali ed ecosistemi di business turistici.....	19
2.1 Ecosistemi di business	19
2.1.1 <i>L'ecosistema di business secondo Moore</i>	19
2.1.2 <i>L'ecosistema di business secondo Iansiti e Levien</i>	23
2.1.3 <i>L'ecosistema di business secondo Adner e Kapoor</i>	28
2.1.4 <i>L'ecosistema di business secondo Peltoniemi e Vuori</i>	32
2.2 Ecosistemi di business digitali.....	34
2.3 Ecosistemi di business turistici	41
III Cavallino-Treporti: analisi della destinazione	47
3.1 Evoluzione storica della destinazione.....	47
3.2 Dalla nascita del Comune alla nascita dell'Organizzazione di Gestione della Destinazione	53
3.2.1 <i>Il Piano di Marketing Operativo per il Turismo e il Consorzio Parco Turistico di Cavallino-Treporti</i>	53
3.2.2 <i>La Legge Regionale 11/2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto" e le sue implicazioni per la destinazione</i>	56
3.2.3 <i>Il concetto di destination management, la nascita dell'OGD e il Destination Development Plan</i>	59
3.3 Il ciclo di vita della destinazione e i numeri di Cavallino-Treporti.....	63
3.3.1 <i>Il modello del ciclo di vita di Butler e l'analisi costi-benefici</i>	63
3.3.2 <i>Il ciclo di vita di Cavallino-Treporti</i>	68
3.3.3 <i>Analisi di arrivi, presenze, permanenza media e provenienza dei turisti</i> .	72
3.4 Analisi SWOT della destinazione.....	75
3.5 Promozione e comunicazione della destinazione	81
3.5.1 <i>Fiere e progetto "Ambasciatori del turismo"</i>	81

3.5.2	<i>Il sito della destinazione, il Social Media Team e #visitcavallino</i>	82
IV	Online Reputation di Cavallino-Treporti	85
4.1	TripAdvisor e WebScraping	85
4.2	Analisi delle strutture ricettive	88
4.3	Analisi delle attrazioni	95
4.4	Conclusioni sull'online Reputation di strutture e attrazioni	99
V	Business Model, Business Ecosystem e Digital Business Ecosystem di Cavallino-Treporti	103
5.1	Il Business Model Canvas e la sua applicazione alle destinazioni	103
5.2	Il Destination Development Canvas e l'ecosistema di business della destinazione	106
5.2.1	<i>Definizione del Destination Development Canvas</i>	106
5.2.2	<i>Ecosistema di business attuale della destinazione</i>	116
5.2.3	<i>Ecosistema di business potenziale della destinazione</i>	118
5.3	La dimensione digitale dell'ecosistema di business della destinazione	120
	Conclusioni	127
	Bibliografia	131
	Sitografia	135
	Ringraziamenti	137

Introduzione

Lo sviluppo delle *Information and Communication Technologies*, l'impatto e l'influenza che queste hanno avuto nel settore turistico, nonché il concetto di *Business Ecosystem* sono le tematiche che stanno alla base di questo lavoro.

L'obiettivo della mia tesi è quello di riuscire ad analizzare la destinazione turistica di Cavallino-Treporti, provando a delineare il suo ecosistema di business turistico e dimostrando come l'esistenza di un ecosistema di business digitale e i *Social Media* possano aiutare la destinazione e tutti i partecipanti dell'ecosistema nei processi di creazione del valore.

Le motivazioni che mi hanno spinto a scegliere questo argomento e Cavallino-Treporti come soggetto sono principalmente due. In primo luogo volevo poter portare come tema del mio elaborato finale qualcosa inerente al percorso di studi da me intrapreso e allo stesso tempo volevo poter parlare di un argomento che sentissi vicino e che mi interessasse davvero. Per queste motivazioni la scelta è ricaduta sull'analisi degli ecosistemi di business, un concetto recente e attualmente ancora in fase di definizione, e sulla destinazione turistica di Cavallino-Treporti, il territorio in cui vivo. La decisione è stata poi supportata dal fatto che Cavallino-Treporti è oramai una destinazione turistico-balneare affermata, capitale internazionale del turismo all'aria aperta e seconda destinazione balneare italiana per numero di presenze.

Nel primo capitolo vengono descritte le caratteristiche più importanti del settore turistico e viene raccontato come lo sviluppo delle ICTs, le invenzioni tecnologiche e l'avvento di Internet abbiano influenzato e mutato radicalmente il settore dei viaggi, nonché il modo in cui i consumatori si informano, pianificano e vivono le proprie vacanze. Successivamente viene discusso il fenomeno del passaparola elettronico e l'importanza dei *Destination Management Systems* nella promozione delle destinazioni. Nel secondo capitolo viene esplorato il concetto di *Business Ecosystem* e di *Digital Business Ecosystem*, fornendo una panoramica sulle teorie che sono state scritte al riguardo da economisti e studiosi dell'argomento. Poiché inoltre il concetto di

ecosistema di business può essere applicato anche alle destinazioni, il capitolo si conclude illustrando le caratteristiche degli ecosistemi di business turistici.

Il terzo capitolo verte invece sull'analisi della destinazione di Cavallino-Treporti nelle sue dinamiche storiche, legislative ed economiche. Viene quindi raccontata l'evoluzione storica del litorale e vengono evidenziati i passi più importanti che hanno portato alla nascita del Comune di Cavallino-Treporti e alla sua Organizzazione di Gestione della Destinazione. Viene altresì proposto il modello del ciclo di vita della destinazione, l'analisi dei costi-benefici, nonché riportati i dati relativi ai numeri degli arrivi, delle presenze e della permanenza media dei turisti nel litorale.

Dopo aver effettuato un'analisi dei punti di forza e di debolezza di Cavallino-Treporti, delle opportunità e delle minacce derivanti dall'ambiente esterno, vengono presentate le azioni compiute al fine della promozione e comunicazione della destinazione nel suo complesso.

Il quarto capitolo si incentra sull'analisi dell'*online reputation* del territorio, resa possibile grazie al processo di *Web Scraping* dei dati presenti su TripAdvisor, relativi alla destinazione, e alla loro successiva elaborazione attraverso l'utilizzo di un *software*, Tableau, che permette di realizzare grafici e mappe di facile comprensione.

Infine, nel quinto capitolo, partendo dal concetto di *Business Model Canvas*, ideato per le imprese, viene definito un potenziale *Destination Development Canvas* di Cavallino-Treporti e viene delineato il *Business Ecosystem* della destinazione. In ultima analisi viene posta l'attenzione sulla dimensione digitale dell'ecosistema e in particolare su come gli strumenti e i canali *online*, quali i *Social Media*, possano aiutare la destinazione e i suoi attori nella valorizzazione del territorio e nella creazione del valore.

I. Il ruolo delle ICTs nel turismo

Il turismo ha permesso di connettere persone e società in modi che fino a qualche decennio fa sarebbero risultati impossibili. L'avvento delle *Information and Communication Technologies* e di Internet ha aumentato e rafforzato esponenzialmente questo processo di connessione, comportando però anche profondi cambiamenti all'interno dell'intero settore turistico. Le *Information Technologies* hanno influenzato ad esempio il modo in cui le destinazioni turistiche comunicano con i propri consumatori, competono tra di esse, pianificano strategie e aggiungono valore ai propri prodotti. Allo stesso tempo hanno influenzato e modificato anche i comportamenti con cui il turista-consumatore vive l'esperienza di viaggio prima, durante e dopo la vacanza nella destinazione stessa.

1.1. Le caratteristiche del settore turistico

Il turismo è un settore contraddistinto da una grande frammentazione a livello di filiera e da un alto contenuto informativo. L'informazione si configura essere infatti la sua linfa vitale: il turismo genera enormi quantitativi di informazioni che devono essere costantemente processate e comunicate. Il problema di frammentazione della filiera, che vede la presenza di moltissimi attori, è stato oggi superato grazie all'applicazione delle ICTs che permettono uno scambio costante, in tempo reale, di flussi informativi tra i vari operatori della filiera, tra cui i principali sono i fornitori, i produttori e i consumatori.

<<In pochi decenni si è passati infatti da un sistema basato unicamente su fax, telex e terminali "non intelligenti", [...] a sistemi come i *Global Distribution Systems* (GDS), che forniscono informazioni su migliaia di industrie turistiche differenti in tempo reale>> (Antonioli Corigliano e Baggio, 2011, pp. 21-22) e che sono in grado di porre ai sistemi centrali domande articolate, simulando le varie possibilità e ricomponendo le informazioni e i dati ottenuti per soddisfare le richieste del cliente finale. D'altra parte, dagli anni Novanta in poi, le ICTS e Internet hanno influenzato il modo con cui il consumatore si sarebbe approcciato al viaggio e alla vacanza, dandogli la possibilità di acquisire maggiori informazioni e di poter così confrontare e valutare autonomamente

destinazioni, prezzi e strutture ricettive, fino a permettergli l'acquisto da casa di servizi e prodotti turistici *online*. (Antonioli Corigliano e Baggio, 2011)

Il settore turistico presenta inoltre caratteristiche peculiari tali da comportare la necessità di un'elaborazione veloce e costante di enormi flussi di dati. Le caratteristiche che rendono il turismo un settore ad alto contenuto informativo sono le seguenti:

- Eterogeneità: i prodotti e i servizi turistici non possono essere standardizzati e variano enormemente a seconda delle diverse richieste del consumatore-turista. Per questo la ricerca e la pianificazione del viaggio da parte del turista comportano la sua interazione con diverse organizzazioni del settore privato e molte agenzie del settore pubblico. Risulta quindi essere necessaria la cooperazione e la coordinazione tra queste organizzazioni, nonché uno scambio continuo, efficace, accurato e in tempo reale dei flussi informativi per riuscire ad aggregare nel migliore dei modi le diverse componenti del viaggio che il turista-consumatore sta organizzando.
- Intangibilità: i potenziali turisti non hanno la possibilità di vedere, toccare o provare l'esperienza turistica prima di viverla in prima persona, per questo ricercano informazioni riguardanti la destinazione o l'esperienza di viaggio, in modo da riuscire a coprire la mancanza di tangibilità propria del servizio turistico. Queste informazioni in passato erano disponibili nelle guide, nei *depliant* e nelle *brouchure* della destinazione, mentre oggi sono reperibili *online*, attraverso siti *web*, *forum*, video e immagini presenti nella rete. L'intangibilità del turismo ha permesso alle ICTs e all'industria turistica di creare sinergie tali da rendere il prodotto più tangibile agli occhi del consumatore, riducendo la sensazione di rischio connessa al viaggio e aumentandone così il suo valore.
- Deperibilità: i prodotti turistici, come ad esempio, camere d'albergo e posti in voli aerei che rimangono invenduti, sono persi per sempre, poiché non essendo prodotti tangibili non possono essere immagazzinati e poi rivenduti. In questo contesto le ICTs possono aiutare a monitorare l'occupazione e la vendita dei servizi turistici in modo tale da permettere di massimizzare la revenue, aggiustando i prezzi a seconda della domanda e della disponibilità del servizio stesso. Lo scambio continuo di dati ad altissima velocità permette alle

organizzazioni di distribuire informazioni *last-minute* circa la disponibilità dei prodotti e di riuscire quindi a venderli prima che questi deperiscano.

- Inseparabilità: la produzione e consumazione del servizio e del prodotto turistico avvengono contemporaneamente, per questo essi sono due processi inscindibili l'uno dall'altro. Le *Information Technologies* giocano un ruolo fondamentale nell'assicurarsi che la produzione e il consumo dell'esperienza turistica avvengano in modo efficiente, mantenendo un alto livello di qualità.
- Globalità del fenomeno turistico: l'industria turistica è una delle industrie più globali al mondo. I viaggiatori internazionali hanno la necessità di avere accesso ad informazioni riguardanti tutte le leggi e le regolamentazioni del Paese di destinazione, come la regolamentazione dei passaporti e dei visti, dei controlli sanitari e delle vaccinazioni necessarie, della moneta in uso, delle tasse applicate ecc. Questa dispersione geografica richiede quindi una rete di comunicazione globale che permetta di connettere Paesi, organizzazioni di viaggio e viaggiatori stessi, che non sarebbe possibile senza le ICTs (Benckendorff et al., 2014).

Proprio per tutte queste peculiarità e per la natura stessa del prodotto turistico, che si concretizza essere quindi un *experience good*, l'informazione risulta essere una risorsa strategica. La diffusione delle tecnologie informatiche e telematiche ha assunto un ruolo determinante per la creazione, elaborazione e diffusione dell'informazione stessa (Polizzi, 2010).

1.2. Computer Reservation Systems e Global Distribution Systems

Sembra quasi impossibile immaginare oggi la programmazione e la prenotazione di un viaggio al di fuori delle proprie mura domestiche, eppure fino a pochi decenni fa le prenotazioni erano possibili solamente da parte dei vettori aerei. Fino alla metà degli anni Settanta infatti l'accesso ai programmi di prenotazione era limitato solo ad agenti di viaggio autorizzati e a pochissime compagnie aeree.

Già dagli anni Sessanta questi operatori si erano attrezzati di un sistema di prenotazione computerizzato – il *Computer Reservation System* (CRS) – che permetteva loro di gestire il processo di prenotazione dei posti sui vari voli aerei. Quando poi successivamente

questo sistema di gestione venne introdotto all'interno delle diverse agenzie di viaggio, il CRS diventò velocemente un efficace sistema di distribuzione commerciale e cominciò ad essere adottato per la prima volta anche dalle catene alberghiere.

L'uso di questi CRS era relativamente semplice: grazie ad una serie di *input* digitati sul computer era possibile collegarsi alla rete, dove una volta inserite le richieste del cliente, questo permetteva di vedere in tempo reale la disponibilità o meno dei servizi desiderati.

Agli inizi degli anni Ottanta, i vari CRS cominciarono ad essere collegati tra di loro, permettendo l'accesso da un CRS all'altro, in modo tale da riuscire ad avere anche dati ed informazioni su altre compagnie aeree, ampliando l'offerta e facilitando ulteriormente il processo di prenotazione¹.

Verso al fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta venne compiuto il passo decisivo: i CRS vennero distribuiti su scala globale, permettendo la prenotazione non solo di voli aerei ma anche di altri servizi turistici come alberghi, noleggi di auto, pacchetti turistici e crociere: nacquero così i *Global Distribution Systems (GDS)*.

I GDS principali che si vennero a creare furono:

1. Amadeus: costituito come consorzio di diverse compagnie aeree europee e di System One, CRS della compagnia aerea Eastern Airlines;
2. Galileo: nato dall'unione del CRS Apollo e da un consorzio di compagnie aeree;
3. Sabre: formato da SABRE CRS e da divisioni tecnologiche all'interno della compagnia aerea American Airlines;
4. Worldspan: costituito dalla fusione tra TWA PARS CRS e DATAS II della Delta Airlines. Oggi questo GDS è stato acquisito da Galileo, diventando Travelport. (Antonioli Corigliano e Baggio, 2011)

Oggi i GDS sono quindi in grado di gestire l'offerta, ma anche di mostrare in tempo reale le diverse tariffe e le classi tariffarie che i singoli vettori, catene alberghiere e compagnie di autonoleggio aprono e chiudono dinamicamente. Grazie a questa sincronizzazione perfetta con i fornitori i GDS sono diventati in poco tempo dei giganti dell'industria dei

¹ Accademy formazione turismo, www.academy.formazioneturismo.com.

viaggi e del turismo, in grado di svolgere un ruolo unico e difficilmente imitabile (Antonioli Corigliano e Baggio, 2011).

<<La capacità di questi contenitori globali è enorme e consente di distribuire l'offerta dei fornitori a tutta la filiera del mondo dei viaggi e del turismo: agenzie di viaggio *leisure*, agenzie di viaggio business, aziende, *tour operator* e di rendere questi servizi disponibili anche agli utenti finali alimentando siti *web* di intermediari e altri operatori turistici>> (Antonioli Corigliano e Baggio, 2011, p. 154).

I motori dei GDS sono oggi in grado di rispondere alle domande articolate poste dai vari utenti, fornendo informazioni aggiuntive che potrebbero esser loro utili al fine di consigliarli sulla scelta migliore (Antonioli Corigliano e Baggio, 2011).

1.3. Internet e Web 2.0

La grande rivoluzione è avvenuta però negli anni Novanta con l'avvento di Internet, una rete globale composta a sua volta da molte reti universali che usano un protocollo comune per comunicare tra di loro. Il nome deriva appunto da *Internetworking*, termine che implica la connessione congiunta di più computer *host* e delle loro reti al fine di creare una rete di reti. L'uso di Internet si è espanso rapidamente negli anni Ottanta e Novanta, ma è solo da metà anni Novanta che è diventato un fenomeno commerciale. Internet può essere usato per comunicare tra i membri all'interno di una stessa organizzazione oppure anche tra un'organizzazione e i suoi *stakeholders*. Questo è possibile grazie all'uso di reti interne ed esterne. Le *intranets*, usando infatti lo stesso protocollo, permettono di condividere informazioni rilevanti per l'organizzazione e i suoi servizi di elaborazione dati tra gli utenti di quella rete, senza essere aperte al pubblico. Le reti interne si configurano infatti come uno o più siti *web* inseriti all'interno di un *server*, le cui pagine sono tutte protette da un *firewall*, cioè da una barriera che permette solo alle persone autorizzate di accedere alle informazioni contenute nella rete. Allo stesso modo anche le *extranets* usano protocolli Internet, che le rendono non accessibili al pubblico, tuttavia permettono di connettere una o più organizzazioni, clienti, fornitori e altri *stakeholders*. Gli utenti devono fare un *log in* e utilizzare una *password* di accesso al sito se vogliono accedere alla rete e alle informazioni in essa contenute.

L'uso più frequente e anche più potente di Internet è però il *World Wide Web* (WWW), chiamato più semplicemente *web*. Tutti noi lo usiamo quotidianamente per accedere a qualsiasi tipo di informazione e mettere in atto qualsiasi tipo di transazione, e contrariamente alla credenza comune, il WWW non è Internet, tuttavia è un servizio supportato da Internet (Benckendorff et al., 2014).

Nel 1991 Tim Berners-Lee creò le fondamenta per il WWW, combinando il concetto di ipertesto ad Internet, allo scopo di creare un sistema di documenti interconnessi tra di loro. Nonostante il WWW fosse stato originariamente ideato come sistema di comunicazione per il CERN², ci si rese subito conto della sua possibile applicazione a sistema mondiale e per questo nel 1993 venne reso disponibile a tutti.

L'uso del WWW venne migliorato e rafforzato dallo sviluppo dei *browsers*, i quali fornirono un'interfaccia grafica per navigare nel *web*, e dai motori di ricerca (tra cui Google dal 1997), che permisero agli utenti di riuscire a trovare rapidamente documenti e file archiviati nella rete. Successivamente, negli anni Duemila, Internet venne influenzato e migliorato con l'aumento dell'ampiezza di banda per le connessioni a banda larga, le quali resero possibile la navigazione in Internet ad una maggior velocità. Ciò permise la nascita di nuovi siti che supportano ora la condivisione di foto e video, come accade per Instagram e You Tube.

L'evoluzione del WWW ha portato alla nascita del Web 2.0, aumentando le interazioni e le collaborazioni all'interno di Internet. Mentre il Web 1.0 consisteva nell'interazione a senso unico, con un contenuto statico creato da chi aveva una conoscenza tecnica tale da creare i siti *web*, ora il Web 2.0 permette una comunicazione aperta tra diverse comunità di utenti che condividono dati, informazioni, conoscenze, risorse e documenti *online*. Ciò è stato reso possibile anche grazie alla nascita di *blogs*, *social networks*, *wikis*, *Rich Site Summary* (RSS) e siti di condivisione multimediali, come appunto Wikipedia, Facebook, Twitter, Instagram, You Tube, Pinterest e molti altri (Benckendorff et al., 2014).

² L'Organizzazione europea per la ricerca nucleare, avente sede a Ginevra.

Nel settore turistico l'avvento di Internet e del Web 2.0 hanno avuto un impatto fortissimo. Una gran parte dell'attività in Internet è infatti connessa ai viaggi, sia per via delle caratteristiche proprie dei prodotti turistici, elencate precedentemente, sia perché questi e Internet sono elementi complementari, considerando che l'informazione è la linfa vitale del turismo e che Internet è diventato uno strumento cruciale nel fornire contenuti fondamentali durante tutti gli stadi del ciclo di vita di un viaggio.

I fornitori di viaggi si sono subito resi conto dell'immenso valore che il *web* avrebbe potuto comportare, rendendo loro possibile connettersi con viaggiatori da tutto il mondo. Internet ha permesso loro infatti di:

- distribuire informazioni circa i loro servizi e i loro prodotti globalmente;
- preparare pacchetti customizzati per i diversi viaggiatori, in modo tale da incontrare e soddisfare le loro necessità;
- comunicare interattivamente, in quanto i clienti possono parlare direttamente con i fornitori ponendo loro domande e personalizzando le loro prenotazioni;
- connettere il proprio sito ad altri, permettendo ai consumatori di avere in tempo reale tutte le informazioni utili alla prenotazione;
- offrire ai viaggiatori la possibilità di prenotare senza il supporto umano, cioè direttamente *online* attraverso i metamotori di ricerca (come ad es. Trivago), le agenzie *online* o dal sito stesso del fornitore;
- ridurre la lunghezza della filiera turistica, riducendo i costi e raggiungendo il cliente più direttamente (Benckendorff et al., 2014).

Se da una parte lo sviluppo di Internet e delle ICTs ha permesso di ridurre la distanza dal produttore al consumatore finale, favorendo il così chiamato fenomeno della "disintermediazione", d'altra parte queste nuove tecnologie hanno facilitato la nascita di diversi tipi di intermediari *online*, i quali sono andati spesso a sostituire gli intermediari classici già presenti nella filiera turistica.

Questi nuovi intermediari *online*, seppur presentando ognuno un proprio *business model*, rientrano comunque all'interno di una delle seguenti categorie:

- OTAs (*Online Travel Agencies*), cioè le agenzie di viaggio *online*, il primo vero intermediario *online* che abbia mai avuto successo. Seguono un modello di

revenue simile a quello delle agenzie di viaggio ma vendono da GDS e fornitori direttamente ai viaggiatori usando siti *web* o *app* per telefonia mobile. Alcune OTAs guadagnano chiedendo delle commissioni, altre addebitando una tassa sulla prenotazione oppure ancora rivendendo viaggi, camere e voli ad un prezzo superiore rispetto a quello d'acquisto. Esempi di OTAs sono Booking.com, Expedia e lastminute.com.

- Metamotori di ricerca: combinano le varie informazioni disponibili nelle OTAs e permettono la comparazione dei prezzi disponibili sulla rete per la stessa struttura ricettiva o tratta aerea. Ciò permette ai viaggiatori di risparmiare un grande quantitativo di tempo nella ricerca del miglior affare. I metamotori di ricerca non danno la possibilità di prenotare, ma reindirizzano i consumatori sui siti delle varie OTAs, le quali a sua volta pagano una percentuale sulla vendita al metamotore. Esempi di metamotori sono: Trivago, Skyscanner e Kayak.
- *Aggregators*: sono compagnie che permettono di aggregare i prodotti turistici di molti GDSs. Ciò rende possibile riuscire a trovare tariffe, orari e disponibilità di voli, trasporti e strutture ricettive incrociando i dati di diverse piattaforme di distribuzione. Un esempio è QPX.
- Siti per la pianificazione di viaggi: forniscono gli strumenti per riuscire a pianificare un viaggio su misura su una o più destinazione in base ai gusti e ai desideri del viaggiatore. Esempi sono Mygola, Tripeye e Utrip.
- Affiliati: commerciano i prodotti turistici delle OTAs sui propri siti *web*, ricevendo in cambio una commissione per riuscire a dirottare le prenotazioni sul sito dell'agenzia di viaggio *online*. Alcuni affiliati sono semplici intermediari, altri includono fornitori desiderosi di riuscire a unire prodotti turistici ai propri, creando un *bundle*.
- *Group buying sites*: offrono l'"affare del giorno" cioè la possibilità di acquistare prodotti turistici ad un prezzo molto scontato, a patto che un numero minimo di viaggiatori proceda con l'acquisto. Questi affari sono negoziati con i fornitori e ai viaggiatori viene fornito un *voucher* direttamente dal fornitore del servizio. Un esempio è Groupon.
- *Opaque sites*: sono una categoria speciale di agenzie di viaggi che vende prodotti turistici ad un prezzo scontato, nascondendo però il nome del fornitore finché

non viene effettuato l'acquisto. Alcuni siti offrono strutture ricettive ad un prezzo fisso, altri come Priceline.com permettono l'acquisto di vacanze grazie al meccanismo delle aste inverse.

- Siti per la recensione di prodotti: sono diventati intermediari combinando le recensioni dei viaggiatori con le caratteristiche proprie dei metamotori di ricerca (Benckendorff et al., 2014).

Come è possibile dedurre, la nascita di questa moltitudine di intermediari *online* ha aumentato la complessità delle dinamiche di filiera, tuttavia l'impiego delle *Information Technologies* li ha resi popolari tra gli utenti e i viaggiatori, proprio perché ciò permette loro di confrontare prodotti, orari e tariffe di tantissimi fornitori in pochissimo tempo (Valacich e Schneider, 2014).

1.4. eWOM: il passaparola elettronico

Lo sviluppo del Web 2.0 ha influenzato radicalmente il modo in cui i viaggiatori si avvicinano al viaggio, modificandone il comportamento.

I viaggiatori hanno ora la possibilità di condividere le informazioni tra di loro in maniera molto più semplice e diretta e di generale dei contenuti propri all'interno di appositi siti *web*. Si tratta infatti degli *User Generated Contents* (UGC) che vengono postati in *blog*, recensioni, siti di condivisione di foto e video e nei vari *Social Network*, e che, una volta in rete, diventano oggetto di ciò che viene chiamato *electronic word of mouth* (eWOM), ovvero un passaparola elettronico (Benckendorff et al., 2014).

L'eWOM può essere definito come <<any positive or negative statement made by potential, actual or former customers about a product or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the Internet >> (Benckendorff et al., 2014, p.125).

Oggi i viaggiatori non solo si documentano precedentemente ricercando immagini e descrizioni della destinazione, ma prestano particolare attenzione all'opinione di chi ha già vissuto quella determinata esperienza in prima persona.

I consumatori ricercano ed ottengono, attraverso le recensioni *online*, specifiche informazioni che possano aiutarli nel processo decisionale d'acquisto di un determinato prodotto o destinazione turistica, proprio perché le *online reviews* ottengono una maggiore credibilità e affidabilità rispetto alle informazioni che vengono messe a disposizione dai venditori del prodotto o dai siti istituzionali.

Le recensioni *online*, scritte da persone che hanno già effettuato l'acquisto, vissuto in prima persona l'esperienza di viaggio o trascorso già una vacanza in un determinata destinazione, permettono quindi al nuovo consumatore di raccogliere dettagliate informazioni e di consigliarlo nella scelta. Molti siti *web* di recensioni permettono inoltre di valutare il grado di utilità della recensione stessa, così da rafforzare la credibilità di ciò che è viene riportato dagli utenti nella *review* (Shanshan, 2016).

Il passaparola rappresenta una delle più efficaci e potenti fonti di informazioni per la scelta di un prodotto turistico e di una destinazione turistica. La fiducia riposta nella persona che veicola un messaggio positivo o negativo riguardo una determinata esperienza o prodotto riesce ad influenzare profondamente le nostre scelte di consumo (Polizzi, 2010). Il passaparola elettronico risulta quindi anch'esso essere un importante strumento di comunicazione e di *marketing*, tuttavia differisce dal passaparola puro e semplice per determinati aspetti, che possono essere nella Tabella 1 brevemente elencati.

Tabella 1. Differenze tra passaparola puro e semplice e passaparola elettronico

PASSAPAROLA	PASSAPAROLA ELETTRONICO
<p>Portata: molto più limitata rispetto al passaparola elettronico. Il passaparola fa riferimento infatti ad una comunicazione che avviene <i>face to face</i> e che è in grado di raggiungere quindi i destinatari fisicamente presenti e la cerchia di amici e conoscenti degli stessi, a cui l'informazione verrà riportata in seguito.</p>	<p>Portata: essendo disponibile in formato digitale, quindi potendo essere linkato, cercato e condiviso, l'eWOM è in grado di raggiungere e influenzare viaggiatori da tutto il mondo.</p>
<p>Relazione: mittente e destinatario sono spesso persone che già si conoscono e che hanno già avviato un tipo di relazione. Sono spesso relazioni di parentela, di amicizia o di pura conoscenza, ma sono già esistenti.</p>	<p>Relazione: la forza della relazione che intercorre tra mittente e destinatario è spesso più debole all'interno del contenuto dei <i>Social Media</i>. Il destinatario di un eWOM può anche non conoscere affatto il mittente.</p>
<p>Fiducia: affinché il passaparola abbia effetto tra mittente e destinatario deve esistere un certo grado di fiducia tale da permettere di acquisire credibilità al messaggio e all'informazione che viene comunicata.</p>	<p>Anonimità: la possibilità di pubblicare recensioni e contenuti in anonimità o usando profili falsi può sollevare la questione della legittimità della comunicazione tramite eWOM.</p>
<p>Durabilità: i messaggi veicolati con il passaparola rimangono nella memoria dei destinatari e continuano ad influenzare gli stessi nel tempo, tuttavia hanno durabilità inferiore rispetto a ciò che viene veicolato con l'eWOM.</p>	<p>Durabilità: i messaggi veicolati con il passaparola elettronico hanno una durata più ampia. Una volta che l'informazione viene messa <i>online</i> diventa di dominio pubblico e continua ad influenzare i consumatori nel tempo.</p>
<p>Forme: il passaparola assume spesso la forma verbale, proprio perché ci si riferisce ad una comunicazione faccia a faccia, ma può anche assumere la forma scritta.</p>	<p>Varietà: l'eWOM può assumere varie forme, come articoli nei <i>blogs</i>, recensioni di prodotti e destinazioni, aggiornamenti di stato e post sui vari <i>Social Networks</i> e video su YouTube.</p>

Fonte: Benckendorff et al. (2014) e elaborazione personale

1.5. L'uso delle ICTs per la promozione di una destinazione

Negli ultimi sei decenni il turismo ha vissuto una costante espansione, diventando ad oggi uno dei settori economici più grandi e in più rapida crescita nel mondo³.

Il settore turistico, che oggi rappresenta circa il 13% del PIL mondiale, ha subito negli ultimi anni profondi mutamenti, come conseguenza innanzitutto dello sviluppo delle ICTs, ma anche dell'affermarsi dei voli *low cost*, che hanno permesso una maggiore mobilità internazionale, e dei cambiamenti dei gusti, dei bisogni e dalle motivazioni del viaggio dei consumatori-turisti.

Oggigiorno la fortissima competitività internazionale ha fatto sì che oramai siano le destinazioni stesse le vere entità concorrenziali in ambito turistico e per questo motivo anche il concetto di *destination management* ha assunto particolare rilevanza⁴.

Un processo efficace di gestione strategica di una destinazione si concretizza nell'individuazione e gestione dei suoi fattori d'attrattiva, dei suoi attori e delle relazioni che intercorrono tra questi, al fine della creazione di un'offerta integrata e sostenibile in grado di soddisfare le esigenze di una domanda di mercato in modo competitivo.

Il concetto di *destination management* si basa sulla creazione di una visione della destinazione che sia condivisa da tutti gli *stakeholders* del territorio e che abbia come requisiti fondamentali la collaborazione e la creazione di sinergie tra i vari attori, superando le logiche competitive e incoraggiando quelle di *network*. Il singolo operatore, pur conservando e perseguendo il proprio interesse, accetta che le proprie azioni siano legate a quelle degli altri operatori in modo interdipendente.

L'idea del "fare rete" si concretizza in un sistema reticolare di connessione tra imprese e attori pubblici, nel quale la condivisione di informazioni, *know-how* e conoscenze diventa un fattore di competizione cruciale della destinazione e difficilmente imitabile dall'esterno. La creazione e il mantenimento di questo sistema reticolare di connessione, tuttavia, non si produce spontaneamente e richiede il più delle volte

³ Dai dati elaborati dall'UNWTO è possibile osservare come gli arrivi turistici internazionali siano aumentati fino a raggiungere quota 1.235 milioni nel 2016, generando un valore totale di export turistico pari a 1,4 trilioni di dollari.

⁴ D.G.R., 10 dicembre 2013, n. 2286, in materia di "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Definizione dei criteri e dei parametri per la costituzione delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione turistica."

l'intervento di meta-organizzatori, come appunto l'Organizzazione di Gestione della Destinazione (Presenza, 2007).

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) ha definito l'OGD (in inglese DMO cioè *Destination Management/Marketing Organization*) come:

<<the leading organizational entity which may encompass the various authorities, stakeholders and professionals and facilitates tourism sector partnerships towards a collective destination vision. The governance structures of DMOs vary from a single public authority to a public/private partnership model with the key role of initiating, coordinating and managing certain activities such as implementation of tourism policies, strategic planning, product development, promotion and marketing and convention bureau activities>> (UNWTO, 2016)

L'Organizzazione di Gestione della Destinazione assume quindi un compito importante, che è quello di riuscire a connettere i vari operatori professionali e i diversi *stakeholders* di un territorio, favorendo appunto la creazione di sinergie, ai fini del raggiungimento della *vision* collettiva della destinazione. Si tratta di un'organizzazione responsabile del *management* e del *marketing* di una destinazione, ma anche di un *destination developer*, in quanto entità che facilita i processi di sviluppo e difesa della competitività di una destinazione (Presenza, 2007). Queste organizzazioni hanno come scopo principale quello di favorire la profittabilità e uno sviluppo turistico sostenibile della destinazione stessa.

Le tecnologie informatiche hanno influenzato radicalmente il modo in cui una destinazione riesce a promuoversi e a veicolare un'immagine di sé positiva e unitaria, che sia sostenibile e duratura nel tempo. Oggigiorno ciò ha permesso anche a città e luoghi poco conosciuti di crescere e di diventare vere e proprie mete turistiche (Buhalis, 2003).

Le ICTs offrono alle DMOs un insieme di strumenti efficaci al fine del raggiungimento dei propri obiettivi e dello svolgimento delle proprie attività. Affinchè ciò avvenga è necessario che le componenti materiali, cioè *hardware* e *software*, siano collegate in modo coerente e razionale attraverso un sistema.

<<Si parla quindi di *Destination Management System (DMS)* cioè di un sistema basato su tecnologie informatiche e di comunicazione che abbia come obiettivi quelli di migliorare le funzioni e le operazioni della DMO supportandola nel rafforzare la sua immagine e la sua competitività, di mettere a disposizione di *stakeholders* e clienti informazioni aggiornate e affidabili sulle risorse e i servizi turistici presenti e di fornire loro quanto necessario per facilitare l'accesso e il soggiorno e per porre le condizioni necessarie a fornire un'esperienza personalizzata e apprezzabile della destinazione>> (Antonioli Corigliano e Baggio, 2011, p. 87).

L'uso dei DMS permette infatti di migliorare profondamente la competitività di una destinazione, in particolare favorendo le piccole e media aziende, dando loro un maggiore accesso al mercato (Sheldon e Chen, 1997). I DMS hanno di fatto riempito il vuoto creato dai GDS nella distribuzione elettronica delle informazioni: in passato i GDS tendevano a favorire soprattutto le grandi catene con prodotti a prezzi elevati, a discapito dei molti fornitori di viaggi indipendenti e di modeste dimensioni, che si ritrovavano a non essere presenti nelle liste dei GDS. I DMS invece includono tutti i tipi di prodotti turistici, anche appartenenti al settore pubblico, come ad esempio musei, parchi e spiagge e costituiscono oggi la fonte principale di informazioni circa la destinazione (Benckendorff et al., 2014).

Nella creazione di un DMS devono essere presi in considerazione cinque aspetti, affinché il sistema funzioni nel modo appropriato e serva al suo scopo. Si tratta degli aspetti relativi all'informazione (*informative dimension*), alla comunicazione (*communicative dimension*), alle operazioni commerciali di compravendita (*transaction dimension*), alle relazioni (*relationship dimension*) e alla qualità tecnica (*technical merit dimension*).

Uno degli aspetti più importanti è sicuramente quello dell'informazione, che fa riferimento appunto alla comunicazione di informazioni dettagliate, accurate e aggiornate in tempo reale. Riuscire a mettere a disposizione e a mantenere informazioni sempre aggiornate non è facile, in quanto tariffe, orari ed eventi cambiano a seconda del giorno, dei mesi e delle stagioni. Per questo gli uffici turistici locali, come possono essere gli uffici IAT in Italia, hanno il compito di raccogliere ed aggiornare questa tipologia di informazioni, sottoposte a variazioni nel corso del tempo. Il controllo della

qualità dell'informazione è estremamente importante, in quanto notizie false o poco chiare possono portare alla perdita di credibilità dell'intero DMS.

La *communicative dimension* invece fa riferimento alle interazioni che intercorrono tra i consumatori e la DMO. Per la DMO è importante riuscire a sviluppare delle strategie che permettano al portale del DMS di essere tra i primi risultati al momento della ricerca della destinazione, nonché di essere incluso nel maggior numero di altri portali *web*.

L'aspetto relativo alle operazioni commerciali include la possibilità di poter prenotare *online* i servizi messi a disposizione dai vari fornitori e *stakeholders* della destinazione, garantendo la sicurezza della transazione.

La *relationship dimension* si riferisce alla possibilità di personalizzare e customizzare le informazioni a seconda del consumatore e di garantire allo stesso tempo la protezione della *privacy* del cliente. Al riguardo assumono importanza i programmi fedeltà, le offerte speciale e gli sconti dedicati ai consumatori. Un sito *web* di successo dovrebbe riuscire a persuadere gli utenti e cercare di infondere loro fiducia circa la scelta della destinazione attraverso parole e immagini.

Infine, l'aspetto riguardante la qualità tecnica del sistema fa riferimento all'accessibilità e alla facilità di utilizzo del sito *web*, quindi la velocità di caricamento delle pagine, quanto queste siano visivamente attrattive e la facilità di navigazione all'interno dell'intero sito stesso (Benckendorff et al., 2014).

Un DMS assume quindi graficamente la forma di un sito *web*, un'interfaccia nota e facile da usare dalla maggior parte degli utenti. Tuttavia, va evidenziato come la strutturazione del sito e del DMS stesso vari poi in conseguenza e a seconda delle caratteristiche della destinazione e del mercato di riferimento a cui ci si vuole rivolgere.

In ogni caso nella realizzazione di questi *Destination Management Systems* è sempre necessaria, preventivamente, una pianificazione del progetto, una conoscenza di quanto il *web* e le ICTs possano influenzare ed essere utili per la destinazione, nonché la collaborazione di tutti gli *stakeholders* della destinazione stessa.

La pianificazione del progetto permette di decidere quali canali e quali strumenti *web* utilizzare nella creazione del DMS, sulla base degli obiettivi e del *target* che si vogliono

raggiungere, cercando inoltre di integrare gli stessi in modo armonico all'interno delle strategie aziendali e alle forme classiche di comunicazione e promozione.

L'assimilazione di quanto il *web* rappresenti per una destinazione, nonché lo studio dell'ambiente nel quale si opera, sono altresì importanti nella strutturazione e realizzazione di un DMS. Effettuare un *benchmark* e capire come altri hanno affrontato problemi e dubbi uguali o simili permette di risolvere o addirittura evitare determinate problematiche.

Infine, la collaborazione e la cooperazione tra i vari *stakeholders* della destinazione favoriscono lo sviluppo della stessa e di tutti gli elementi che la costituiscono. La condivisione di informazioni, conoscenze e *know-how* è diventato un requisito imprescindibile per ogni impresa (Antonioli Corigliano e Baggio, 2011). Ciò permette di evitare l'isolamento e di collaborare per il mantenimento del *network* tra imprese, andando a formare quello che viene chiamato ecosistema di business di una destinazione.

II. Ecosistemi di business, ecosistemi di business digitali ed ecosistemi di business turistici

Oggi giorno le imprese, i mercati e le destinazioni di successo sono quelle che riescono ad evolversi rapidamente, riuscendo ad adattarsi e a rimanere al passo con i cambiamenti e le novità in atto nel panorama economico, sociale e politico. Ciò comporta essere in grado di sviluppare tempestivamente nuove idee e strategie, nonché di sapersi dotare di strumenti efficaci per stringere alleanze strategiche e per mantenere posizioni di *leadership*.

Dagli inizi degli anni Novanta studiosi ed esperti hanno iniziato ad osservare e analizzare i risultati di compagnie ed imprese degne di nota, come IBM e Wal-Mart, al fine di capire i meccanismi e le strategie alla base di questi successi. Gli studi hanno portato gli esperti ad evidenziare come le *performance* di queste aziende non dipendessero unicamente dai risultati e dai comportamenti adottati dalle singole aziende in analisi, quanto piuttosto dai successi ottenuti dai rispettivi ecosistemi di business (Peltoniemi e Vuori, 2004).

Allo stesso modo negli ultimi anni anche le destinazioni turistiche hanno iniziato ad essere concepite come degli ecosistemi di business turistici, composti da diversi attori e *stakeholders* che insieme collaborano e mettono in atto meccanismi di *co-opetition* con lo scopo comune di creare valore per l'intero ecosistema di cui fanno parte.

2.1. Ecosistemi di business

2.1.1 L'ecosistema di business secondo Moore

Il concetto di *business ecosystem* è relativamente recente. Il primo ad utilizzare il concetto di ecosistema applicato al business, creando un parallelismo diretto con il campo della biologia per spiegarne il significato e la portata, è stato James F. Moore nel 1993 all'interno del saggio *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*.

Moore scrive: <<I suggest that a company be viewed not as a member of a single industry but as a part of a business ecosystem that crosses a variety of business. In a business ecosystem, companies coevolve capabilities around a new innovation: they work

cooperatively and competitively to support new products, satisfy customer needs, and eventually incorporate the next round of innovations>> (Moore, 1993, p.76).

Moore suggerisce l'utilizzo del termine ecosistema di business al posto di *industry* in quanto al giorno d'oggi non è più possibile raggruppare e dividere le diverse attività economiche all'interno di specifiche industrie, poiché queste risultano essere sempre più collegate e connesse le une con le altre.

Sostiene inoltre che sia la competizione fra gli ecosistemi di business, e non tra imprese individuali ad alimentare oggi giorno le trasformazioni economiche ed industriali.

Un ecosistema di business, secondo Moore, è una comunità economica che ha come fondamenta l'interazione costante di organizzazioni e individui e che include al suo interno consumatori, produttori, *competitors* nonché una moltitudine di altri portatori di interesse (Moore, 1996). Queste comunità altamente auto-organizzate che si vengono a formare, sono il risultato di un mix perfetto tra decisioni intenzionali e strategiche, ma anche di casi fortuiti (Moore, 1998). Mentre il centro dell'ecosistema può cambiare nel tempo, il ruolo dei *leader* rimane costante, in quanto questo valore viene loro attribuito dai membri stessi dell'ecosistema. Le compagnie che detengono il ruolo di *leaders* sono le *keystone species*, cioè le specie miliari del *business ecosystem*, capaci di influenzare profondamente il processo co-evolutivo dell'ecosistema stesso.

Come la sua controparte biologica, un ecosistema di business, si trasforma gradualmente partendo da un raggruppamento casuale di elementi fino a diventare una comunità più strutturata. Ogni *business ecosystem* si sviluppa in quattro fasi: nascita, sviluppo, *leadership*, rilancio o morte.

I capitali, l'interesse dei consumatori e il talento che si formano con l'introduzione di un'innovazione importante costituiscono il terreno fertile per la nascita di un *business ecosystem*. Nella prima fase l'obiettivo è quello di riuscire a lavorare con fornitori e consumatori per definire la nuova proposta di valore per una determinata innovazione di prodotto o servizio. La sfida è quella di riuscire a proteggere le proprie idee da coloro che potrebbero finire per elaborare offerte molto simili, nonché riuscire a impegnare e legare a sé i *lead consumers*, i fornitori chiave e i canali di vendita più importanti.

Durante questa prima fase le aziende devono riuscire a fare molto più che soddisfare i propri consumatori; deve infatti emergere un *leader* che sia in grado di condurre l'intera comunità verso continui miglioramenti e un grandioso futuro (Moore, 1993).

Nella fase di sviluppo, l'ecosistema di business si espande per conquistare altro terreno nel mercato. Qualche volta l'espansione avviene rapidamente, incontrando poca resistenza nel processo di acquisizione di quote di mercato, altre volte invece ecosistemi diversi possono voler ottenere lo stesso territorio. Si vengono così a creare delle vere e proprie lotte per il conseguimento di quote di mercato, fino a che uno dei due ecosistemi vince o si riesce a raggiungere un qualche tipo di intesa.

L'obiettivo è quindi quello di riuscire a portare nuove offerte ad un mercato sempre più ampio, lavorando con produttori e partners per estendere la fornitura e per raggiungere la massima copertura di mercato. Importante è riuscire a stimolare una grande domanda di mercato, senza andare a compromettere però la capacità di riuscire a soddisfarla.

La sfida in questa fase è, anche in questo caso, riuscire a proteggere le possibili implementazioni di idee simili, assicurarsi che il proprio approccio sia valutato come standard di mercato, e riuscire a dominare i segmenti strategici (Moore, 1993).

Successivamente nella fase di *leadership*, cioè di comando, due condizioni sono essenziali all'interno dell'ecosistema di business. La prima è che l'ecosistema debba avere una forte crescita e una profittabilità tali da convincere le imprese che sia ciò per cui valga la pena lottare. In secondo luogo, la struttura delle componenti che aggiungono valore e dei processi che sono centrali per l'ecosistema deve diventare stabile. Questa stabilità permette infatti ai fornitori di individuare e puntare particolari elementi di valore e di competere nel poterli offrire. Incoraggia inoltre i membri dell'ecosistema ad espandersi, prendendo il comando di attività a loro prossime nella catena del valore.

Ciò tuttavia permette soprattutto all'ecosistema di diminuire la propria dipendenza dalla compagnia *leader* originale, individuata nella fase iniziale.

Le imprese iniziano così a contrattare sul potere, soprattutto nei casi in cui una determinata impresa si ritrovi ad avere qualcosa di cui l'ecosistema abbia bisogno e ad essere l'unica in grado di offrirlo. Se poi l'impresa è in grado di offrire uno o più componenti cruciali per l'intero ecosistema, si parla in questo caso di *central*

contributors: ciò le permette di ottenere più controllo e potere, nonché una quota maggiore del valore totale prodotto dall'intero ecosistema.

La posizione di *central contributors* viene mantenuta anche grazie agli ingenti investimenti che le imprese sostenitrici e fornitrici di componenti hanno fatto per poter collaborare con loro. Per quest'ultimi cambiare e stringere accordi con altri venditori o imprese sarebbe rischioso e costoso, nonché dispendioso di energie nell'imparare a collaborare con un nuovo *leader*. I *central contributor* infine hanno una grande influenza nei confronti dei consumatori e quindi garantiscono alle altre imprese la sicurezza di riuscire a vendere ad un mercato molto ampio.

In questo *stage* l'obiettivo per i *leader* è quello di riuscire ad estendere il loro controllo in modo da poter delineare le direzioni future dell'intero ecosistema, riuscendo a mantenere sempre la posizione centrale di controllo. Le altre imprese invece devono riuscire a mantenere i rispettivi accordi di potere, in modo tale da dare stabilità all'ecosistema stesso (Moore, 1993).

L'ultima fase del ciclo di vita dei *business ecosystems* comincia quando ecosistemi maturi vengono minacciati dalla comparsa di nuove innovazioni e di nuovi *business ecosystems* in quel settore oppure anche a causa di nuove ed improvvise condizioni socio-politiche-economiche, come l'entrata in vigore di nuove normative, cambiamenti dei gusti dei consumatori o altre condizioni macroeconomiche.

La sfida qui è riuscire a superare la minaccia dell'obsolescenza, cioè riuscire a lavorare con imprese in grado di sviluppare nuove idee e innovazioni da introdurre nell'ecosistema già esistente. Le imprese in controllo possono inoltre provare a rallentare la crescita di nuovi ecosistemi rivali oppure ancora intraprendere un processo di ristrutturazione interna dell'intero *business ecosystem* per riuscire ad affrontare la nuova realtà.

Tuttavia, nonostante le difficoltà che un ambiente di business così complesso può dover affrontare, i *manager* delle varie imprese possono cominciare, già nelle fasi iniziali, a lavorare per micro-segmentare i propri mercati, creando legami forti e stretti con i propri consumatori. La fedeltà di quest'ultimi, nonostante il momento di difficoltà, permetterà all'ecosistema di mantenere una certa stabilità fintanto che le nuove soluzioni non verranno sviluppate e assimilate (Moore, 1993).

Nel saggio *Predators and Prey: A New Ecology of Competition* Moore introduce quindi il concetto di *business ecosystem* e ne spiega il ciclo di vita, facendo ricorso a una serie di metafore e di parallelismi provenienti dal campo della biologia. Tuttavia, alla fine del suo saggio, Moore evidenzia come la differenza maggiore tra gli ecosistemi biologici e quelli di business sia il fatto che quest'ultimi siano formati da persone, esseri coscienti, in grado di riflettere, ragionare e valutare tutte le possibilità, allo scopo di compiere le scelte migliori in base alla situazione che questi si trovano ad affrontare (Moore, 1993).

2.1.2. *L'ecosistema di business secondo Iansiti e Levien*

Anche Iansiti e Levien utilizzano analogie con gli ecosistemi biologici per comprendere e descrivere al meglio gli ecosistemi di business e la complessità che li caratterizza.

<<Like business networks, biological ecosystems are characterized by a large number of loosely interconnected participants who depends on each other for their mutual effectiveness and survival. And like business network participants, biological species in ecosystems share their fate with each other. If the ecosystem is healthy, individual species thrive. If the ecosystem is unhealthy, individual species suffer deeply. And as with business ecosystems, reversal in overall ecosystem health can happen very quickly>> (Iansiti e Levien, 2004, pp. 8-9).

L'utilizzo di queste analogie è possibile in quanto sia gli ecosistemi di business che quelli biologici sono sistemi complessi, caratterizzati da un ingente numero di partecipanti, i quali sono fortemente interconnessi e dipendenti gli uni dagli altri. Se l'ecosistema è sano e produttivo allora anche i singoli partecipanti prosperano. Al contrario, soffrono se l'ecosistema non è sano e non lavora in modo equilibrato. In altre parole, tutti i membri del *business ecosystem* condividono un unico stesso destino, indipendentemente dal ruolo e dal potere che questi hanno all'interno dello stesso.

Nel caso degli ecosistemi di business questo dipende soprattutto perché, al di fuori dell'ecosistema, le imprese che lo compongono hanno, prese singolarmente, poco significato e poca importanza di per sé: è nell'insieme e all'interno di questo complesso sistema che trovano ragione d'essere.

In passato, come oggi, le imprese leader come Wal-Mart e Microsoft, avendo compreso queste dinamiche, hanno ricercato e adottato strategie che permettessero loro non solo di agevolare i propri interessi e favorire il loro successo, ma che andassero anche a beneficio della salute e del benessere dell'intero ecosistema nel quale erano e sono inserite. Hanno perseguito questo scopo creando piattaforme, cioè servizi, strumenti e tecnologie, che gli altri partecipanti all'ecosistema potessero utilizzare allo scopo di migliorare le proprie *performance* (Iansiti e Levien, 2004).

Secondo Iansiti e Levien, affinché un ecosistema funzioni in modo efficiente, ogni suo componente, soprattutto i partecipanti più importanti e vitali al suo intero funzionamento, devono essere in salute e non avere debolezze che potrebbero minare i risultati dell'intero ecosistema. I due studiosi sostengono che vi siano tre indicatori cruciali che permettono di misurare il grado di salute di un *business ecosystem*, proprio come per un *biological ecosystem*:

1. La produttività: la capacità che ha la rete dell'ecosistema di trasformare costantemente le tecnologie e gli altri componenti "grezzi" delle innovazioni in nuovi prodotti e in costi più bassi. Il modo più semplice per misurare la produttività è il *Return on Invested Capital* (ROI).
2. La robustezza: la capacità che un ecosistema ha di sopravvivere alle trasformazioni repentine, come per esempio cambiamenti imprevedibili nel campo della tecnologia. Un'impresa che fa parte di un ecosistema con tale capacità riesce a vivere tranquillamente i cambiamenti e le trasformazioni, anche se poco prevedibili. Il metodo di misura più semplice per determinare la robustezza di un *business ecosystem* è il tasso di sopravvivenza delle imprese all'interno dello stesso, sia misurandolo all'interno di un arco di tempo, che comparandolo a quello di un altro ecosistema.
3. Creazione di nicchie: la capacità di creare varietà e di supportare la diversità, generando nuove funzioni o nuove nicchie degne di valore. Affinché ciò avvenga l'attitudine dell'intero *business ecosystem* deve cambiare: da protezionista deve diventare cooperativo. Un modo per capire quanto questa capacità sia sviluppata all'interno di un ecosistema è valutare quanto le tecnologie emergenti siano di fatto applicate nella formazione di nuovi business e prodotti.

A volte la creazione di nuove nicchie tuttavia comporta la scomparsa di altre più vecchie: la riduzione momentanea di diversità permette infatti di creare un terreno fertile da cui, talvolta, hanno origine nicchie con un livello di diversità ancora più elevato (Iansiti e Levien, 2004).

Iansiti e Levien successivamente introducono quattro diversi ruoli che un'impresa o un'organizzazione possono svolgere all'interno dell'ecosistema di business nel quale sono inserite.

Il ruolo centrale nel *business ecosystem* è svolto dall'impresa *keystone*, che ha il compito di migliorare la salute dell'intero ecosistema, generando vantaggi per tutti i partecipanti, non per fini altruistici, bensì in quanto strategia vincente per sé e per l'ecosistema.

I *keystones* hanno il compito di aumentare la produttiva dell'ecosistema, incentivando la cooperazione tra i vari membri o rendendo più efficiente la creazione di nuovi prodotti da parte di terzi. Possono aumentare la robustezza del loro *business ecosystem* incorporando innovazioni tecnologiche e fornendo ai partecipanti un punto di riferimento fidato, su cui contare e a cui rivolgersi in caso di situazioni nuove ed incerte. La sua uscita dall'ecosistema comporterebbe il collasso dell'intero sistema. Oltre infatti ad essere in una posizione di assoluto vantaggio rispetto a tutte le altre imprese, pur rappresentando solo una piccolissima parte dell'ecosistema detiene anche la maggior parte del potere.

Ne risulta quindi che la strategia portata avanti dall'impresa *keystone* per essere efficace deve avere due elementi chiave:

- Riuscire a creare valore per l'intero ecosistema, altrimenti l'impresa fallirà nell'attrarre altri membri e nel far crescere il *business ecosystem*. Si tratta quindi di creare una piattaforma di servizi, strumenti e tecnologie utili a tutti i partecipanti. Ciò che il *keystone* mette a disposizione di tutti risulta essere cruciale per la creazione del valore da parte delle altre imprese;
- Condividere il valore creato con l'intero ecosistema, altrimenti nel lungo periodo l'impresa e il sistema ne soffriranno. Si tratta di riuscire a trovare e mantenere un equilibrio tra il valore che il *keystone* deve mantenere per sé stesso e quello che deve invece condividere con gli altri membri. Riuscire a ottenere questo tipo di equilibrio non è facile: i *keystones* devono assicurarsi che il valore delle loro

piattaforme, diviso per i costi di creazione, mantenimento e condivisione, continui comunque ad aumentare esponenzialmente in base al numero di partecipanti che ne fanno uso (Iansiti e Levien, 2004).

All'interno di un *business ecosystem* un altro ruolo è svolto dai *dominators*, cioè da “dominatori” che attraggono e sfruttano le risorse dall'ecosistema. Iansiti e Levien ne riconoscono due tipi: i *physical dominators* e i *value dominators*.

I primi hanno come scopo quello di riuscire ad integrarsi verticalmente e orizzontalmente per riuscire a gestire e “dominare” la maggior parte della rete direttamente. Si comportano quindi alla stregua di aggressori, capaci di catturare, bensì anche di generare tutto il valore all'interno dell'ecosistema.

I secondi invece, hanno pochissimo controllo diretto sul *business ecosystem* di cui fanno parte. Creano pochissimo valore per l'ecosistema, cercando tuttavia di estrapolarne dallo stesso il più possibile, spesso lasciandone troppo poco per riuscire a sostenere l'intero l'ecosistema.

I *physical dominators* finiscono spesso per diventare essi stessi un ecosistema a parte, assorbendo la rete di interdipendenze esistenti fra le diverse organizzazioni e riuscendo ad estrarre il livello massimo di valore nel breve termine dall'*asset* che controllano.

Nel caso invece dei *value dominators* la strategia “succhia-valore” può non risultare vincente in quanto questi non hanno un controllo diretto sull'ecosistema e rischiano di fallire insieme all'ecosistema che stanno sfruttando (Iansiti e Levien, 2004).

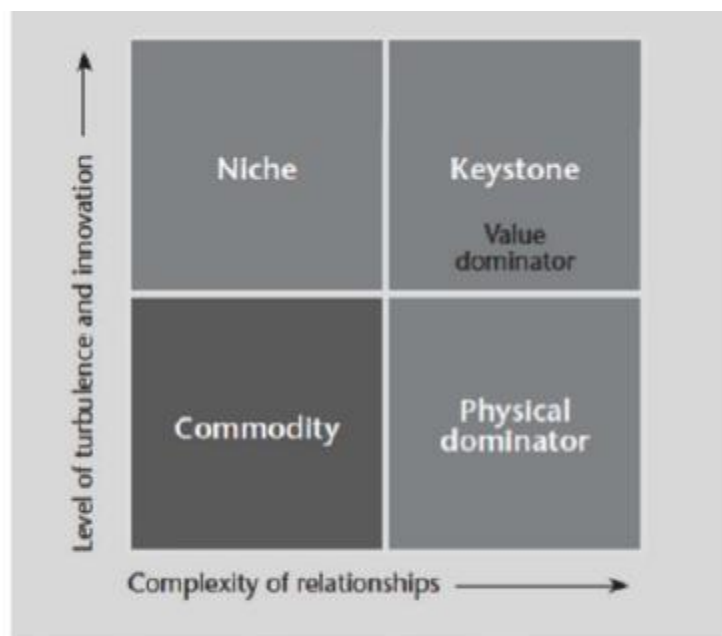
Infine, nella maggior parte dei casi, le imprese rivestono il ruolo di *niche players*. I giocatori di nicchia mirano a sviluppare competenze specializzate, tali da permetter loro di differenziarsi dal resto delle imprese della rete. Facendo leva sulle risorse complementari prodotte da altri *niche players* o da *keystones* di altri ecosistemi, questi riescono a focalizzare ed indirizzare tutte le loro energie per migliorare le proprie competenze. Alla base del loro successo sta l'innovazione, il nucleo della loro strategia di specializzazione e differenziazione.

In un ecosistema florido e sano, questi *niche players* sono responsabili della creazione della maggior parte del valore, tuttavia operano nell'ombra di partecipanti con più potere, come i *keystones*, che offrono loro risorse, o i *dominators*, che li sfruttano per

trarne benefici. Spesso quindi i giocatori di nicchia si trovano nella situazione di doversi scontrare con *keystones* e *dominators* dello stesso ecosistema per non essere sopraffatti. Tuttavia, accade anche che vi siano scontri con altri *niche players*, alla fine dei quali uno dei due giocatori di nicchia può essere inglobato all'interno dell'altro.

Se da un lato è vero che questa tipologia di partecipanti abbia un potere molto più ridimensionato comparato a quello di un *keystone*, dall'altro è anche vero che centinaia se non migliaia di questi *niche players* possono decidere di spostarsi e di trovare un altro ecosistema in cui inserirsi se il *keystone* da cui dipendono comincia ad assumere atteggiamenti alla stregua di un *dominator* (Iansiti e Levien, 2004).

Figura 1. Matrice del posizionamento di un'impresa all'interno di un ecosistema



Fonte: Harvard Business Review (Marzo 2004)

I ruoli presenti all'interno di un *business ecosystem* fino ad ora descritti non sono statici. Una compagnia può rivestire il ruolo di *niche player* in un ecosistema, e di *keystone* o *dominator* in un altro. Ancora un'impresa può iniziare come *niche player* ma poi espandersi e acquistare un potere tale da permetterle di formare un proprio ecosistema in cui riveste il ruolo di *keystone*.

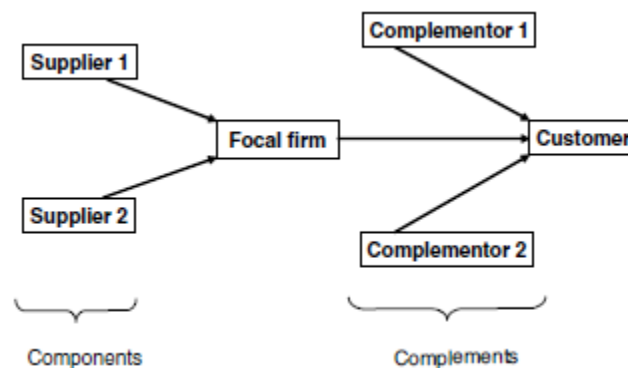
Iansiti e Levien sottolineano infine come l'interdipendenza sia una caratteristica fondamentale all'interno di questi *business ecosystems*. Le *performance* di un'impresa sono altamente dipendenti da *assets* e da altre imprese che sono al di fuori del proprio controllo diretto. Proprio perché le imprese operano all'interno di un *network*, è fondamentale che queste comprendano e capiscano che ogni scelta compiuta avrà effetto non solo su loro stesse ma anche sugli ecosistemi in cui sono inserite e su quelli vicini.

2.1.3. L'ecosistema di business secondo Adner e Kapoor

Un contributo importante è stato dato da Adner e Kapoor i quali hanno studiato gli ecosistemi di business facendo riferimento ad una struttura fissa chiamata *structure of technology independence*, cioè struttura dell'indipendenza tecnologica.

Questa struttura si compone di imprese centrali, che forniscono una piattaforma, di componenti, rappresentati dai fornitori, di consumatori e infine di *complementors* – imprese complementari (ad es. le imprese che producono *software* per le imprese che producono *hardware*).

Figura 2. Schema generico di un ecosistema



Fonte: Adner e Kapoor (2010)

Lo schema da loro elaborato ci mostra come gli *outputs* prodotti dai fornitori diventino a loro volta *inputs* per le imprese centrali. Poiché questi *inputs* si legano al prodotto delle imprese principali, questi vengono definiti come *components*, cioè si configurano come

delle componenti. Il prodotto finito diventa quindi un *input* per i consumatori finali. Il consumatore può avere infine la necessità di arricchire il prodotto con altri prodotti o servizi al fine di renderlo utilizzabile: ciò che il consumatore decide di aggiungere viene definito come *complement*. Quindi il ruolo di componenti e complementi viene definito in base a dove all'interno di questa struttura vengono assemblati al prodotto (Adner e Kapoor, 2010).

Questi *complementors* hanno un ruolo importantissimo poiché da un lato facilitano la commercializzazione dei prodotti delle imprese centrali e dall'altro aggiungono valore ai prodotti di queste imprese, rendendo possibile l'utilizzo ottimale degli stessi da parte dei consumatori.

Adner e Kapoor hanno poi studiato e testato la relazione che intercorre tra imprese principali, fornitori di componenti e *complementors*:

<<When the focal innovation requires accompanying innovations in components, the focal firm's development challenges increase, as it now must overcome additional hurdles in specifying, sourcing, and integrating new components into its new designs. [...] In this way, component challenges increase the magnitude of the firm's learning opportunity, and hence the advantage it can gain from progressing down the learning curve in advance of its rivals >> (Adner e Kapoor, 2010).

Come si può comprendere, i due studiosi hanno osservato che le sfide tecnologiche maggiori che avvengono nel campo dei componenti vanno ad aumentare il vantaggio in termini di prestazioni delle *focal firms*, rendendo anche sempre più difficile per i competitors il processo di imitazione di prodotti e servizi.

Al contrario invece le maggiori sfide tecnologiche nel campo dei *complementors* diminuiscono il vantaggio prestazionale delle imprese centrali. Molte innovazioni si basano sulla capacità che i *complements* hanno di "sbloccare" il loro valore ottimale. Il problema nasce però quando questi *complementors* hanno difficoltà ed impiegano tempo nel riuscire a superare le nuove sfide tecnologiche: più tempo impiegano a mettere a punto l'innovazione, più la *focal firm* ne risulta danneggiata.

<< Greater complement innovation challenges result in delays in the availability of the complement as complementors struggle to overcome their own technology hurdles [...].

These adoption delays impact the advantage from technology leadership in two distinct ways. First, they allow rivals more time to catch up and possibly imitate the leader before the market takes off. Second, because lower rates of adoption will reduce the firm's ability to gain experience (i.e. lower demand will lead to lower production quantities), the leader will make slower progress down the learning curve during its period of exclusivity>> (Adner e Kapoor, 2010).

Adner e Kapoor suggeriscono allora che l'integrazione verticale possa essere adottata come strategia di *governance* per gestire questa tipologia di interdipendenza tecnologica. L'integrazione verticale permetterebbe infatti di mitigare i rischi contrattuali, che si originano quando le *focal firms* e i fornitori effettuano specifici investimenti in condizioni di incertezza. Le imprese principali infatti nel momento in cui decidono di contrattare con i fornitori su componenti innovative ad alta difficoltà di sviluppo, si trovano ad affrontare due tipi di incertezza.

La prima riguarda ovviamente l'incertezza tecnologica della sfida da affrontare, cioè se e quando il fornitore riuscirà a trovare e sviluppare una soluzione a questa sfida. La seconda invece riguarda il comportamento del fornitore, cioè se nel momento in cui questo riuscirà a sviluppare una soluzione si comporterà in modo opportunistico o meno.

Nel primo caso, se il fornitore non sarà in grado di creare componenti adeguati, allora l'impresa non potrà portare il prodotto sul mercato, e nel secondo caso, se il produttore si comporterà opportunisticamente, l'impresa non sarà in grado di guadagnare tanto quanto prefissato, dovendo dare parte dei ricavi ai fornitori.

L'incertezza tecnologica diminuisce nel tempo: all'inizio del ciclo di vita di un'innovazione tecnologica l'incertezza raggiunge ovviamente i massimi livelli. Col passare del tempo e con lo sviluppo di soluzioni opportune però si accumula esperienza e il progresso diventa più prevedibile, rendendo l'incertezza tecnologica meno marcata, seppur sempre presente.

Il *trend* seguito invece dall'incertezza comportamentale è ambiguo. Se da un lato con l'aumento dell'esperienza e l'intensificazione dei contatti tra impresa e fornitore l'incertezza dovrebbe diminuire, dall'altro questa potrebbe continuare ad aumentare

nel momento in cui il fornitore decidesse di aumentare i costi, facendo leva sul fatto che per l'impresa cambiare completamente fornitore diventerebbe ancora più dispendioso. La strategia di integrazione verticale, cioè l'acquisizione da parte dell'impresa della compagnia fornitrice, può perciò aiutare nel mitigare l'incertezza comportamentale, ma non quella tecnologica (Adner e Kapoor, 2010).

Adner sottolinea come gli ecosistemi, quando funzionano, permettano alle imprese di creare un tipo di valore che nessun'altra azienda avrebbe potuto creare da sola. Tuttavia, per molte imprese far parte di un ecosistema ha portato al fallimento. Questo perché, oltre alle opportunità e alle innovazioni, i *business ecosystems* contengono una serie di rischi, nonché di dipendenze che possono portare le imprese al fallimento.

Un'impresa può infatti sviluppare brillantemente un'innovazione, che incontri e soddisfi i gusti dei consumatori, escludendo efficacemente la concorrenza, ma nonostante ciò non riuscire a far emergere un mercato in cui vendere e a cui rivolgersi. Questo perché il se e quando un mercato possa emergere dipende tanto dalle performance dell'impresa in questione, quanto da quelle delle altre imprese partner.

Affinchè la strategia di crescita di un'impresa abbia successo, questa deve riuscire a valutare in modo ottimale tutti i rischi che possono sorgere. Il primo step è quello di specificare i diversi tipi di rischi che si possono presentare e come questi possono influenzare il tipo di mercato che si spera di servire.

Gli ecosistemi di business caratterizzati da un alto tasso di innovazione hanno tre tipologie di rischi:

1. *Initiative risks*: derivanti dall'incertezza di gestire un progetto;
2. *Interdependence risks*: derivanti dall'incertezza di doversi coordinare con imprese innovatrici complementari;
3. *Integration risks*: derivanti dal processo di inserimento all'interno della catena del valore (Rong e Yongjiang, 2015).

La portata di questi rischi dipende molto ovviamente anche dal tipo di mercato di riferimento nel quale l'azienda spera di lanciare la propria innovazione.

Per poter stimare gli *initiative risks* bisogna saper valutare la fattibilità di realizzazione un prodotto, nonché i benefici che può apportare ai consumatori, la qualità del team che lavora al progetto e l' idoneità dei fornitori (Adner, 2006).

Gli *interdependence risks* invece vanno valutati nel momento in cui diverse imprese devono riuscire a sviluppare componenti necessarie all'innovazione – prodotto finale – all'interno di un determinato arco di tempo. Bisogna quindi determinare la diligenza delle varie imprese partner, consultare i vari *managers*, controllare i fornitori e esaminare i precedenti storici circa le tempistiche di ogni impresa (Adner, 2006).

Infine, gli *integration risks* riguardano l'incertezza derivante dall'integrazione delle imprese all'interno della catena del valore. Accade infatti che più in alto risiede l'innovazione all'interno di questa catena, più intermediari dovranno adottarla affinché questa possa raggiungere i volumi di vendita. Ne consegue che, con l'aumento degli intermediari, aumenti anche l'incertezza di successo sul mercato e risulta quindi fondamentale riuscire a stimare i possibili ritardi dei vari intermediari (Adner, 2006).

Quando un'impresa ha impostato i propri obiettivi riguardo le *performance*, ha deciso il proprio mercato di riferimento e ha assunto il ruolo di *keystone*, *dominator* o *niche player*, allora deve valutare attentamente le tre tipologie di rischi e successivamente riconsiderare le proprie aspettative di *performance*, decidendo anche dove, quando e come competere sul mercato (Adner, 2006).

2.1.4. L'ecosistema di Business secondo Peltoniemi e Vuori

Peltoniemi e Vuori nel loro saggio "*Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*" argomentano il concetto di *business ecosystem* partendo anch'essi dal concetto di ecosistema biologico, e successivamente elencando e descrivendo in aggiunta i concetti di ecosistema industriale, economico, sociale e digitale.

Ciò che è significativo però, è il loro studio sulla complessità degli ecosistemi di business, che vengono appunto definiti come dei *complex and adaptive systems* (Peltoniemi e Vuori, 2004).

Peltoniemi e Vuori sottolineano innanzitutto come qualsiasi ricerca all'interno di un sistema complesso debba riguardare l'intero sistema e non solamente le singole componenti, poiché un approccio riduzionista non permette di spiegare le dinamiche che si originano dalle interazioni tra le parti del sistema stesso.

Identificano successivamente quattro aspetti per descrivere i business ecosystem in quanto sistemi complessi: *self-organization*, *emergence*, *co-evolution* e *adaptation*. Queste quattro abilità sono strettamente interconnesse tra di loro: i potenziali emergenti (*emergence*) sono il risultato dell'auto-organizzazione, l'adattamento collega e unisce questi potenziali all'ambiente, mentre la co-evoluzione ha a che vedere con i traguardi raggiunti dall'ecosistema nel lungo termine (Peltoniemi e Vuori, 2004).

L'auto-organizzazione riguarda l'abilità che ha un sistema complesso di creare nuovo ordine in maniera spontanea. È altresì un processo nel quale non esistono *leader* interni o esterni che controllino il sistema e ne definiscano gli obiettivi ma sono gli eventi ad accadere spontaneamente grazie all'interazione reciproca dei partecipanti.

Si tratta di un processo continuo, senza fine, che ha come contributo principale la novità. Negli ecosistemi di business quindi l'auto-organizzazione è un processo nel quale i partecipanti si radunano volontariamente, senza che vi sia l'intervento di un *leader* interno o esterno. Gli obiettivi vengono fissati grazie alle interazioni sociali, nelle quali i membri negoziano i termini degli accordi e creano nuovo ordine.

I potenziali emergenti hanno origine dalle interazioni che intercorrono tra i singoli elementi dell'ecosistema. L'*emergence* è il processo che permette di creare nuovo ordine, ma che tuttavia non permette di cogliere e prevedere il collegamento che intercorre tra le azioni dei singoli agenti e i risultati sistemici di medio-lungo periodo.

Poiché un ecosistema di business è sempre un qualcosa di più che la somma delle parti, i risultati derivanti dalle interconnessioni delle diverse unità dell'ecosistema sono un qualcosa che non può essere prodotto da nessuna di quelle unità singolarmente.

Per co-evoluzione invece si intende un processo nel quale specie interdipendenti evolvono in un ciclo reciproco senza fine – un processo in cui i cambiamenti che avvengono in una specie A preparano le basi per la selezione naturale dei cambiamenti in una specie B, e viceversa. La co-evoluzione è quindi presente negli ecosistemi in

quanto l'evoluzione di una impresa influenza e modifica l'evoluzione di tutte le altre imprese partecipanti (Peltoniemi e Vuori, 2004).

L'adattamento infine è il processo nel quale un organismo, o in questo caso un'impresa, si sistema e si adatta, appunto, all'ambiente in cui è inserito. L'intero ecosistema di business si adatta ai vincoli e alle restrizioni provenienti dall'ambiente esterno, come possono essere le restrizioni imposte dal governo per tasse e tariffe applicabili ai prodotti. Quando l'ambiente in cui un *business ecosystem* è inserito cambia, questo si adatta alle condizioni del cambiamento grazie ai processi di auto-organizzazione, co-evoluzione e *emergence* (Peltoniemi e Vuori, 2004).

2.2. Ecosistemi di business digitali

Le piccole e medie imprese costituiscono oggi uno dei settori più importanti di ogni economia avanzata. Sono responsabili della maggior parte del PIL nazionale, e sono diventate la fonte principale di occupazione e innovazione. Per questi motivi il supporto alle piccole e medie imprese è diventato per molti attori internazionali uno degli obiettivi più importanti da raggiungere nell'ambito delle politiche economiche.

Tuttavia, spesso le piccole e medie imprese si trovano in situazioni di difficoltà nel momento in cui decidono di entrare in mercati dominati da una o da poche aziende di grandi dimensioni, cioè degli *hubs* o *keyplayers*, che costruiscono barriere all'entrata e rendono sempre più stretti i legami tra i fornitori e i consumatori dell'ecosistema di business a cui appartengono.

Gli ecosistemi di business digitali hanno lo scopo di costruire un ambiente aperto e affidabile, attraverso e nel quale, le imprese, soprattutto le piccole e medie imprese, possano interagire le une con le altre. Lo scopo è quello di poter fornire accesso ad un diverso *range* di servizi che possano essere composti per soddisfare i bisogni dei vari partner e dei consumatori (Razavi et al, 2010).

Il concetto di ecosistema di business digitale è apparso per la prima volta all'inizio degli anni Duemila (2002) per opera di Francesco Nachira, il quale riferendosi allo sviluppo socioeconomico catalizzato dalle ICTs in Commissione Europea, ha aggiunto il termine

digital antepoendolo a *business ecosystem*, allo scopo di enfatizzare la co-evoluzione degli ecosistemi di business con le loro corrispettive rappresentazioni digitali.

La Commissione Europea ha esplicitato come segue il ruolo degli ecosistemi di business digitali:

<<A Digital Business Ecosystem (DBE) results from the structurally coupled and co-evolving digital ecosystem and business ecosystem. A network of digital ecosystems, will offer opportunities of participation in the global economy to SMEs and to less developed or remote areas. These new forms of dynamic business interactions and global co-operation among organisations and business communities, enabled by digital ecosystem technologies, are deemed to foster local economic growth. This will preserve local knowledge, culture and identity and contribute to overcome the digital divide>> (European Commission, 2008)

Un ecosistema di business digitale è perciò l'infrastruttura rappresentata dalle *Information and Communication Technologies*, ideata e costruita per supportare le attività economiche, e comprende le rappresentazioni di tutti gli attori sociali normalmente presenti nel *business ecosystem* (Stanley e Briscoe, 2010).

Un *Digital Business Ecosystem* si compone di:

- Conoscenza: cioè le diverse interpretazioni e visioni dei vari attori economici rispetto al business in questione. La conoscenza si configura come una serie di protocolli e linguaggi in continua evoluzione;
- Una infrastruttura architettonica: permette il meccanismo di autopoiesi dell'ecosistema e coordina da una parte l'archiviazione e memorizzazione della conoscenza, dall'altra gestisce lo strumento per la formalizzazione e l'elaborazione della stessa.

<<The digital business ecosystem is a 'digital environment' populated by 'digital species' which could be software components, applications, services, knowledge, business models [...]. These 'digital species', like the life species, interact, express independent behaviour, and evolves – or become extinct – following laws of market selection>> (Nachira, 2002, p.10).

Gli ecosistemi digitali sono simili agli ecosistemi naturali, tuttavia, mentre questi ultimi sono popolati da organismi viventi, i *digital ecosystems* sono composti da frammenti di conoscenza. L'ecosistema che si crea è quindi un ambiente dotato di un'architettura tale da permettere la vita dei suoi organismi digitali. I meccanismi incorporati al suo interno, operano su linguaggi e protocolli, proprio come un cervello, per elaborare le informazioni. Col passare del tempo l'ecosistema digitale si evolve ed acquisisce ulteriori meccanismi per l'interpretazione della conoscenza, che gli permettono di diventare più intelligente e fornire più supporto al *business ecosystem* a cui appartiene.

Così come in natura, anche le *digital species* devono avere un numero di esemplari sufficiente alla sopravvivenza della specie stessa e i *digital ecosystems* devono essere composti da un numero abbastanza elevato di specie da permettere loro di essere appetibili sul mercato e continuare ad esistere.

Grazie ai processi di evoluzione le specie digitali meno adattate, come possono essere servizi meno interessanti e meno usati dal mercato, cominciano ad essere meno presenti all'interno dell'ecosistema, fino a scomparire completamente. Nuove specie con un alto grado di innovazione, così come quelle più complesse, composte da specie più semplici, continuano invece ad apparire costantemente, aumentando l'obsolescenza di quelle già presenti e portandole all'estinzione (Nachira, 2002).

Gli ecosistemi di business hanno infatti la particolarità di essere dei sistemi autopoietici, cioè sistemi in grado di auto-generarsi e con l'abilità di riprodursi in maniera continua. Un sistema autopoietico presenta una rete di processi ed operazioni, che permettono di creare, distruggere e riorganizzare il sistema stesso in risposta ai cambiamenti e agli stimoli provenienti dall'esterno. Il sistema ha inoltre la capacità di delimitare sé stesso dall'ambiente esterno attraverso un confine fisico, che gli permette di distinguere lo spazio interno, nel quale hanno luogo i meccanismi di autopoiesi, da quello esterno, nel quale invece non vengono applicati. Nel caso dei DBEs il confine fisico è formato dall'interfaccia con cui questi si relazionano con il mondo reale (Nachira et al., 2008).

I sistemi autopoietici sono inoltre dei sistemi che sono determinati dalla propria struttura, cioè il loro comportamento potenziale dipende dalla struttura che questi

adotteranno. Questo concetto, chiamato *structural determinism*¹, fa infatti riferimento al processo di cambiamento di un organismo, che in qualsiasi momento nel tempo, è determinato e influenzato dalla propria precedente struttura, nonostante venga scatenato dall'ambiente. Ciò che ne consegue è che il sistema non ha una struttura statica; la propria identità verrà determinata dall'organizzazione che adotterà, mentre la struttura assunta determinerà come le sue parti verranno articolati fisicamente all'interno del sistema stesso.

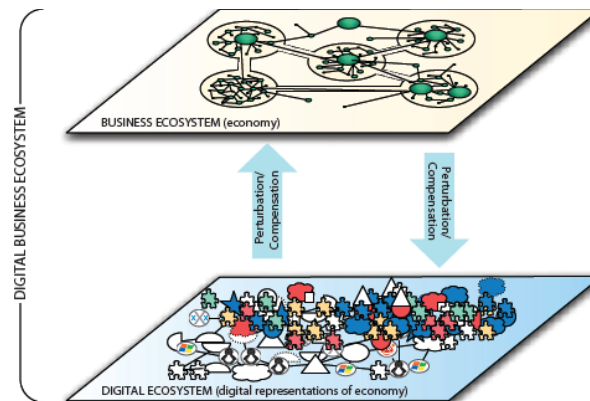
Proprio per questo motivo riuscire a sviluppare i principi architettonici sui quali basare gli ecosistemi digitali, definendo una struttura che determina alcuni comportamenti e ne previene altri, permette di regolare indirettamente le sue funzionalità (Nachira et al., 2008).

Un altro aspetto importante dell'autopoiesi è quello che viene chiamato *radical relativism* e che si manifesta come *structural coupling*, cioè una forma di interdipendenza tra due entità, che soddisfa il criterio dello *structural determinism* in maniera reciproca e simmetrica.

Questo concetto acquisisce importanza nell'ambito degli ecosistemi di business digitali se si considera che il *digital ecosystem* include rappresentazioni digitali sia della micro che della macroeconomia del suo ecosistema di business di riferimento. L'ecosistema digitale fornisce le rappresentazioni dell'ecosistema di business, le quali sono utilizzate per aggregare e suggerire servizi, riorganizzare la catena del valore e suggerire partner che potrebbero collaborare nel business. L'ecosistema digitale influenza la struttura delle imprese e delle loro reti sociali e di business, mentre l'ecosistema di business modifica la struttura degli organismi facenti parte del *digital ecosystem* (Nachira et al., 2008).

¹ Concetto ideato e formulato da Maturana Humberto.

Figura 3. Structural coupling tra ecosistema di business ed ecosistema di business digitale



Fonte: Nachira et al. (2008)

Visto che l'ecosistema digitale è strutturalmente "accoppiato" con il sistema socioeconomico di coloro che lo utilizzano, la sua progettazione architettonica dipende fortemente dalle proprietà socioeconomiche che si ha l'obiettivo di facilitare e abilitare. La Commissione Europea ha quindi stilato una lista contenente una serie di principi chiave che hanno la capacità di influenzare profondamente la struttura dei *digital ecosystems*. I principi sono i seguenti:

- Gli ecosistemi di business digitali non devono avere un unico centro responsabile del controllo e dei possibili fallimenti;
- Gli ecosistemi di business digitali non devono essere dipendenti da nessuna singola istanza o attore;
- Gli ecosistemi di business digitali devono offrire a tutti un'equa opportunità di accesso;
- Gli ecosistemi di business digitali devono mantenere scalabilità, cioè abilità all'adattamento, e robustezza, cioè forza e solidità.

Questi principi implicano l'utilizzo di un'architettura completamente decentrata, ecco quindi che una struttura di tipo *peer to peer*, che sia robusta, adattabile, in grado di auto-

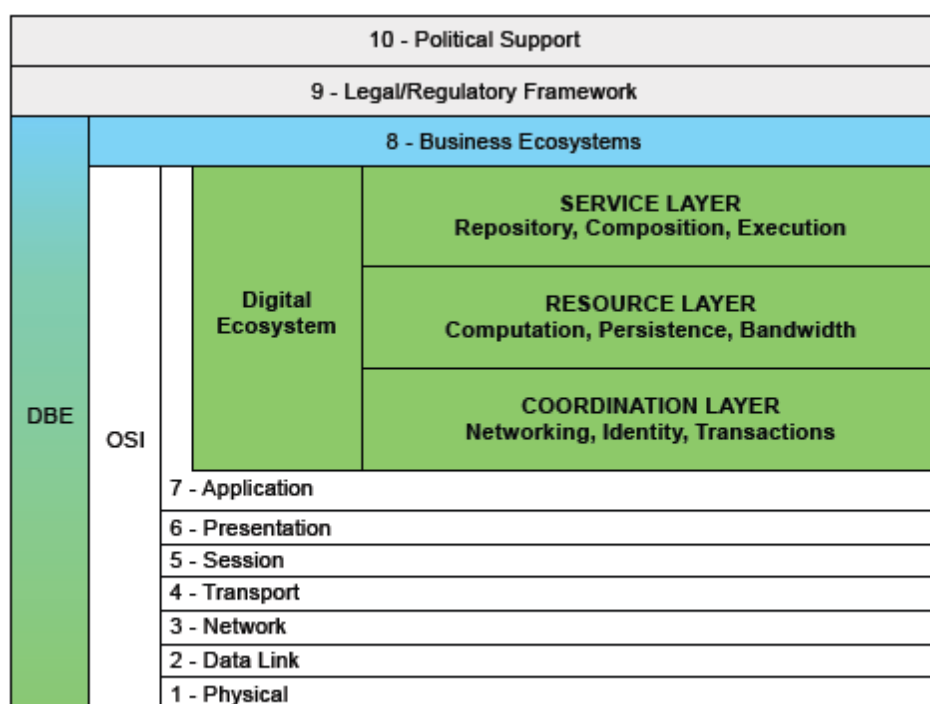
organizzarsi e di auto-bilanciarsi e che includa delle reti a invarianza di scala², risulta essere la scelta migliore.

È importante notare come l'applicazione di questi principi comporti che il singolo nodo non possa aver accesso a tutte le informazioni presenti nella rete. Non esiste nessun database centrale e non esiste nessun attore o nodo che abbia una vista completa e privilegiata dell'intero ecosistema. Tuttavia, l'architettura dell'ecosistema e l'intelligenza distribuita tra i vari nodi permettono la migrazione della conoscenza all'interno del *digital ecosystem* verso i nodi in cui vi è una probabilità più alta di utilizzo.

Un *Digital Business Ecosystem* risulta essere composto da diversi livelli.

Quello più importante è quello che viene chiamato *Coordination Layer*, che ha appunto il compito di coordinare il *digital ecosystem*.

Figura 4. Rappresentazione di un ecosistema digitale



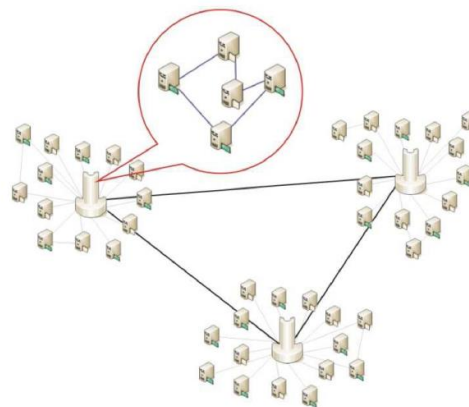
Fonte: Stanley e Briscoe (2010)

² Per reti ad invarianza di scala si intende un grafo in cui se si considera la relazione tra il numero di nodi ed il numero delle loro connessioni si vede che il suo grafico è di tipo esponenziale negativo, e quindi invariante per cambiamenti di scala. In pratica quando un nodo deve stabilire un altro collegamento, preferisce farlo verso un nodo che ne ha già molti, portando questi ad una crescita esponenziale con l'aumentare dei collegamenti di rete. I nodi con maggiori connessioni vengono chiamati hub e sono seguiti da hub più piccoli, i quali a loro volta sono seguiti da nodi con un grado ancora più piccolo e così via.

Il modello di coordinamento migliore sarebbe quello che prevede un sistema completamente distribuito, che impedisca quindi accordi di esclusiva e di controllo.

Il *Coordination Layer* può essere ottenuto attraverso una rete di *Dynamic Virtual Super-Peers* (DVSPs), cioè un'aggregazione di macchine con diverse qualità, in grado di cambiare e di adattarsi in maniera dinamica per mantenere stabilità (Stanley e Briscoe, 2010). I *server*³ che verranno eletti per prender parte a questo DSVP devono essere disponibili a condividere risorse ed avere un certo grado di affidabilità. Questi DSVP andrebbero a creare una rete virtuale in aggiunta all'infrastruttura di rete già esistente, consentendo ai diversi *peers* di scambiare messaggi con altri indipendentemente dalla posizione della rete. Consentirebbe inoltre alle piccole e medie imprese di comunicare senza dover comprendere e gestire topologie di rete fisiche complesse e mutevoli. I DBE vanno in questo modo a favorire le transazioni tra imprese nei rapporti B2B.

Figura 5. Rappresentazione grafica di un Dynamic Virtual Super-Peer (DVSP)



Fonte: Razavi (2009)

Successivamente si trova il *Resource Layer*, nel quale vengono organizzati la fornitura e il consumo di risorse, sulla base del *Coordination Layer*. Questa attività risulta essere semplice quando tutti i nodi perseguono gli stessi interessi, diventa invece più difficile in un ambiente ben distribuito ed eterogeneo.

³ Sono server composti a sua volta da un insieme di peers, cioè nodi che possono rappresentare istituzioni ed imprese, che cooperano per fornire la funzionalità di un singolo server in maniera dinamica.

Infine, il *Service Layer* è il livello in cui le varie risorse vengono combinate in servizi pronti per essere utilizzati dal consumatore finale, i quali possono essere essi stessi utilizzati per andare a formare servizi più complessi.

L'ecosistema digitale, diviso nei suoi tre strati appena descritti, interagisce direttamente con l'ecosistema di business e include l'*Open System Interconnection (OSI)*⁴ come modello di riferimento. Lo sviluppo di un'architettura conforme per gli ecosistemi digitali richiede inoltre un considerevole supporto infrastrutturale, legale e politico (Stanley e Briscoe, 2010).

2.3. Ecosistemi di business turistici

Oggigiorno nel settore turistico la competizione tra le imprese è cambiata.

Mentre una volta erano le singole aziende e le singole *supply chains* a concorrere, oggi la competizione avviene tra reti di offerta turistica ad alti livelli di integrazione.

Queste reti si compongono di turisti, imprese per la fornitura di servizi o imprese intermedie, agenzie governative, fornitori di tecnologia, comunità e consulenti, i quali insieme costituiscono quello che viene definito un *Tourism Business Ecosystem (TBE)*.

La competizione tra i vari attori dell'ecosistema è mitigata e affiancata da una crescente cooperazione fra gli stessi, la quale permette di promuovere agilità, flessibilità ed efficienza dell'ecosistema stesso. Ciò che ne risulta è quindi spesso un ambiente contraddistinto da un clima di *co-opetition*.

Tutti i vari attori dell'ecosistema devono infatti riuscire a trovare un equilibrio tra il competere fra di loro per accaparrarsi risorse e clienti, e allo stesso tempo cooperare insieme per riuscire a stimolare la domanda nella destinazione di cui fanno parte (Selen e Ogulin, 2015).

Un *Tourism Business Ecosystem* può essere definito quindi come: <<A Business Ecosystem in tourism sector, whose members share values, culture and infrastructures

⁴ Il modello OSI è uno standard per la progettazione delle reti e per l'interconnessione dei sistemi di computer. Stabilisce per l'architettura logica di rete una struttura a strati, suddivisa in sette livelli, che insieme eseguono tutte le funzioni della rete. Questi sette livelli sono visibili nello schema e sono: fisico, collegamento, rete, trasporto, sessione, presentazione e applicazione.

and have the potential and the will to cooperate in order to pursue the general long-term objectives of territory development and competitiveness>> (Ammirato et al.,2015, p.186).

La filiera del turismo è generalmente composta dai fornitori, coloro che offrono prodotti e servizi, e dai turisti, in quanto consumatori finali dei prodotti e dei servizi offerti dalla destinazione. La filiera del turismo non si focalizza solamente sulla distribuzione di prodotti ai turisti, ma riguarda anche la collaborazione e competizione tra le varie imprese del sistema, le quali hanno come obiettivo finale la creazione di un prodotto completo, pronto per essere comprato e consumato dal turista.

Il modello di business che viene adottato è di tipo gerarchico e il coordinamento delle varie attività all'interno della filiera turistica è lineare e sequenziale. Con ciò si intende che la filiera è organizzata sulla base dei diversi gradi di potere (sia contrattuale che di mercato) che le imprese e i vari attori hanno, e che le azioni intraprese al suo interno cominciano dal fornitore per arrivare in modo lineare al consumatore finale.

Il problema che si riscontra spesso all'interno della filiera turistica è che questa viene controllata da grandi compagnie che hanno il compito di promo-commercializzare la destinazione, come ad esempio grandi *tour operators* internazionali. Queste compagnie riescono a controllare quasi tutti i servizi necessari, facendo da intermediari tra gli operatori locali e i turisti. Così facendo però operano a discapito dei piccoli fornitori, che perdono il loro potere contrattuale e a spese dei turisti stessi, che si vedranno proporre pacchetti vacanza già confezionati e poco, se non per nulla, adattabili ai propri gusti e alle proprie esigenze. Questo modello di controllo tradizionale della filiera turistica porta quindi ad uno sfruttamento della destinazione da parte di potenti compagnie, il cui obiettivo è quello di riuscire a massimizzare il profitto nel breve periodo. Ciò che ne consegue è spesso la saturazione del territorio della destinazione, il degrado ambientale, il sovraccarico delle infrastrutture e col tempo l'erosione anche dei servizi forniti (Ammirato et al., 2015).

In un ecosistema di business turistico invece i consumatori sono turisti interconnessi, attivi, informati, membri di comunità di consumatori, nonché co-creatori

dell'esperienza turistica che andranno a vivere. Sono infatti diventati attori attivi nella creazione del valore orientato al consumatore.

La fonte del valore dell'ecosistema stesso deriva appunto dal "fare rete", cioè da un qualcosa che va al di là della semplice collaborazione e competizione: dalla volontà dei vari attori di collaborare e di mettere in atto meccanismi di *co-opetition*. Si tratta cioè di un costante dare e avere: il valore che i diversi attori creano e mettono in circolo singolarmente all'interno dell'ecosistema, viene in quale modo assimilato dall'ecosistema e ridistribuito agli stessi. Ciò che le imprese ricevono però è un valore diverso rispetto a quello da loro offerto all'ecosistema, poiché è il valore prodotto nel suo insieme dall'*ecosystem* della destinazione e dalle relazioni presenti al suo interno.

Il modello di business che sta alla base è complesso è difficile da definire perché è basato su una moltitudine di azioni, relazioni e scambi, che avvengono in maniera simultanea, anche a diversi livelli, e non-lineare (Selen e Ogulin, 2015).

La tecnologia facilita la collaborazione esterna con partner e consumatori e porta ad un miglioramento della produttività e ad un aumento dei livelli di innovazione. Le piattaforme *online* riescono infatti a connettere diversi gruppi di persone, condividendo risorse, informazioni e processi (Ogulin et al., 2016).

Proprio in questo senso una destinazione può essere considerata un ecosistema di business turistico, formato da consumatori, fornitori, produttori e altri *stakeholders* (sia pubblici che privati), nonché *competitors*, che interagiscono gli uni con gli altri al fine di produrre beni e servizi complementari all'interno di una destinazione. Le *performance* della destinazione nel suo insieme dipendono quindi anche dalla rete di connessioni che si viene a creare tra i vari attori e non solo dalle caratteristiche intrinseche della destinazione stessa. Oltre alle connessioni che si originano nel mondo reale, acquistano molta importanza anche tutte quelle connessioni che si formano nel mondo "virtuale", cioè all'interno dell'ecosistema di business digitale della destinazione. Quest'ultimo infatti supporta e favorisce ulteriormente la cooperazione, nonché la condivisione delle competenze e della conoscenza tra i vari partecipanti all'ecosistema (Selen e Ogulin, 2015).

Tabella 2. Filiera del turismo vs ecosistema di business turistico

Caratteristica	Filiera del turismo	Tourism Business Ecosystem
Ruolo dei clienti	Consumatori	Co-creatori
Fonte del valore	Prodotto	Rete
Relazioni	Collaborazione e competizione	Co-opetition e collaborazione
Modello di business	Gerarchico	Complesso
Coordinamento delle attività	Lineare e sequenziale	Non-lineare e simultaneo

Fonte: Selen e Ogulin (2015)

Le reti che si vengono a creare tra i vari attori turistici sono molto complesse, si originano e si sviluppano sia nel mondo reale, che virtuale, mutano ed evolvono nel tempo in risposta all'ambiente, agli sviluppi organizzativi e alla domanda stessa.

Un ecosistema di business turistico può essere *market-led* (orientato al mercato) o *product-led* (orientato al prodotto).

Nel primo caso l'ecosistema è focalizzato sulla domanda e mira a far crescere il numero di visitatori nella destinazione, nonché ad espandere il mercato di riferimento. Gli *stakeholders* riconoscono che all'interno della rete di cui fanno parte esistono dei partner con più potere che dominano l'ecosistema, come imprese con un business importante o qualche agenzia governativa organizzata in modo societario.

Nel secondo caso invece l'ecosistema si basa sulle risorse a disposizione della destinazione. Nessun *stakeholder* riveste ruoli di potere all'interno dell'ecosistema, il quale ha come obiettivo il sostegno della destinazione, tenendo in considerazione e preservando i valori economici, sociali, culturali e ambientali della stessa (Selen e Ogulin, 2015).

In entrambi i casi le imprese e gli *stakeholders* partecipanti all'ecosistema operano sulla base di interessi comuni, piuttosto che solamente e unicamente su interessi personali. In questo modo, come già precedentemente descritto, lavorando insieme le imprese sono in grado di creare, all'interno dell'ecosistema, più valore di quello che

singolarmente avrebbero potuto generare. La mutualità è appunto una delle caratteristiche fondamentale dei *Tourism Business Ecosystems* (Ogulin et al., 2016).

Poiché tuttavia non è possibile assumere a priori che gli attori di una destinazione decidano di cooperare e di lavorare insieme per il raggiungimento di obiettivi comuni, assume particolare rilievo la creazione di un organismo di *self-governance*, rappresentata in questo caso dalla DMO.

Come già spiegato nel precedente capitolo, le *Destination Management Organisations* hanno il compito di identificare e perseguire obiettivi collettivi, favorire la collaborazione e la creazione di legami tra i vari stakeholders di una destinazione.

Le organizzazioni centrali, quindi i *keystones*, possono in questo modo migliorare i risultati dell'ecosistema, fornendo un insieme stabile di *assets* comuni. Possono inoltre aumentare le produttività del *business ecosystem* semplificando i complessi legami, soprattutto relativi alla coordinazione, esistenti tra i vari attori, o permettendo processi che rendono più efficiente la creazione di nuovi prodotti da parte di terzi. I *keystones* di un ecosistema diventano inoltre i punti di riferimento per tutti i partecipanti e incoraggiano la formazione di ecosistemi di nicchia all'interno dell'ecosistema turistico stesso.

Ogni organizzazione dovrebbe essere in grado di individuare tutte le imprese con cui in futuro avrà più probabilità di collaborare, nonché le dipendenze cruciali per il proprio business.

Proprio per questo assume importanza fondamentale la capacità di saper “fare rete” e ciò che viene chiamato *supply chain alignment (SCA)* - letteralmente l'allineamento della filiera turistica - ovvero un concetto che fa riferimento alla necessità di allineare, cioè di condividere, strategie, processi, tecnologie, capacità e *know-how* delle risorse umane all'interno della filiera turistica della destinazione, intesa come ecosistema di business turistico. Questo allineamento strategico fa riferimento a tutte quelle decisioni e azioni che coinvolgendo più attori permettono di raggiungere obiettivi definiti e condivisi. Esempi concreti possono essere la massimizzazione dei guadagni derivanti da investimenti, l'acquisizione e il mantenimento di un vantaggio competitivo o ancora la capacità di sapersi adattare ed essere flessibili in risposta ai mutamenti e alle opportunità che si vengono a creare nella destinazione (Selen e Ogulin, 2015).

III. Cavallino-Treporti: analisi della destinazione

Cavallino-Treporti è la capitale europea del turismo all'aria aperta. Le numerose strutture ricettive di qualità, i tredici chilometri di costa contraddistinti da spiagge di sabbia dorata e acque pulite, ma anche l'unicità del suo patrimonio storico e naturalistico rendono Cavallino-Treporti la meta d'eccellenza per il turismo *en plein air*. La destinazione è inoltre la zona con la più vasta concentrazione di campeggi e villaggi vacanza in Europa. L'offerta ricettiva è infatti composta da: trentun villaggi e campeggi (di cui ben tre a 5 stelle), ventitré strutture alberghiere, settecentonovantasette alloggi privati e affittacamere, quattro *Bed&Breakfast*, cinque case per ferie e altre nove strutture ricettive extralberghiere, quali agriturismi, agricampeggi e country house (Destination Management Plan, 2016, p.14)¹.

Negli ultimi dieci anni il numero di presenze registrate a Cavallino-Treporti è cresciuto di ben oltre mezzo milione, arrivando a toccare quota 6.310.266 nel 2017².

Numeri così importanti rendono la destinazione la seconda località turistico-balneare d'Italia per presenze turistiche e *leader* mondiale in questo comparto turistico³.

3.1. Evoluzione storica della destinazione

Cavallino-Treporti è uno dei comuni più giovani d'Italia: venne istituito nel 1999 a seguito del referendum del 13 dicembre del 1998, con il quale la popolazione si dichiarò favorevole all'autonomia e alla conseguente separazione dal Comune di Venezia.

Cavallino-Treporti, gestito dal 2015 dal Sindaco Avv. Roberta Nesto, conta oggi una popolazione di 13.501 abitanti ed è composto da 13 frazioni: Punta Sabbioni, Lio Grando, Ca'Savio (sede del Comune), Treporti, Mesole, Saccagnana, Lio Piccolo, Ca'Vio, Ca'Pasquali, Ca'Ballarin, Ca' di Valle e infine Cavallino.

Il territorio è dal punto di vista geografico una penisola, una lingua di terra che separa la parte nord della Laguna di Venezia dal Mar Adriatico. Si estende per una lunghezza di

¹ Il Destination Management Plan verrà citato da ora in poi in forma abbreviata.

² Ufficio di Statistica su dati Istat, <http://statistica.regione.veneto.it/>.

³ La prima località turistico-balneare è rappresentata dal comprensorio balneare Rimini-Riccione.

quindici chilometri, da Punta Sabbioni fino al Faro di Cavallino, e confina a nord-est con il Comune di Jesolo, altra importantissima località balneare della costa Nord Adriatica.

Storicamente il territorio risulta essere stato abitato sicuramente già in epoca romana. In quell'epoca il litorale fiorì grazie ai traffici commerciali nella laguna e mentre alcune porzioni di territorio vennero dedicate alla caccia e alla pesca, altre furono bonificate per permettere l'insediamento della popolazione e la costruzione di ville del patriziato romano.

Nel V e VI secolo d.C., a seguito delle incursioni dei Longobardi e dei popoli nordici, il litorale offrì rifugio alle popolazioni in fuga dai territori limitrofi, i quali trovarono in questa zona un posto sicuro in cui vivere stabilmente, grazie anche alla formazione, tra il 300 e il 600 d.C., di nuove isole, tra cui Mesole, Cavallino e Treporti.

Verso la fine dell'Alto Medioevo tuttavia le condizioni ambientali e le dinamiche storiche portarono questi popoli a trasferirsi in altre isole della laguna, abbandonando completamente il territorio. Senza l'opera dell'uomo queste zone si impaludarono e divennero malariche, rendendo impossibile l'insediamento.

Fu solamente dopo l'anno Mille, sotto il dominio della Serenissima e grazie alle opere di bonifica, che queste zone vennero recuperate e risanate per la fondazione di centri abitativi. Con la caduta della Repubblica e l'istituzione dei comuni nel 1819 il territorio passò sotto il controllo del Comune dell'isola di Burano fino al 1923, quando poi venne successivamente integrato a Venezia.

Durante il dominio veneziano, ma soprattutto durante i due conflitti mondiali, il territorio assunse un ruolo strategico di controllo e di difesa militare sul mare, come testimoniano i numerosissimi edifici bellici ancora presenti, quali forti, torri telemetriche, postazioni di artiglieria e batterie militari. Il ruolo svolto dal litorale nei due conflitti armati portò al riconoscimento dell'importanza del territorio all'interno dell'area lagunare, nonostante la sua posizione periferica rispetto al centro, costituito da Venezia.

Nei decenni precedenti le due Grandi Guerre, inoltre, un atto burocratico⁴ aveva imposto l'inizio delle misurazioni per la delimitazione e la conseguente divisione del litorale tra proprietà privata e proprietà pubblica del Demanio. Questa normativa comportò di fatto il passaggio di una vasta porzione di litorale sotto il diretto controllo del Demanio marittimo, andando quindi a creare una realtà con la quale tutti gli imprenditori del settore turistico avrebbero dovuto confrontarsi d'ora in avanti: la richiesta alla Capitaneria di porto per il rilascio delle concessioni ai fini dell'utilizzo del territorio ad uso privato (Santostefano, 2016).

I primi ad accorgersi delle potenzialità del litorale furono alcuni imprenditori della Compagnia italiana dei grandi alberghi (Ciga), i quali fecero richiesta di concessione per alcune porzioni di territorio in zona Punta Sabbioni, ai fini della realizzazione di un progetto di impianti sportivi, che avrebbe dovuto comprendere un ippodromo, dei campi da calcio e dei campi da tennis. La concessione non venne però accettata e gli imprenditori dovettero rinunciare ai propri interessi sul Litorale.

Dal 1937 vennero anche rilasciati una serie di atti che permisero a molti abitanti della zona di poter utilizzare, di norma per una durata annuale, il suolo demaniale ai fini della coltivazione agricola e ortofrutticola. Nello stesso periodo venne istituita così una Cooperativa tra gli ortolani della zona, i cui soci compirono un'importante opera di bonifica nell'interesse dell'intero territorio (Santostefano, 2016).

Durante tutto il Novecento altri interventi di risanamento permisero a Cavallino-Treporti di assumere l'attuale aspetto geomorfologico, favorendo così il sistema insediativo e produttivo della destinazione.

Dagli anni Trenta i titolari di pensioni e di locande, visto l'aumento degli arrivi turistici, avvertirono la necessità di poter offrire ai propri ospiti servizi aggiuntivi, come per esempio capanne, tende e ombrelloni da collocare in spiaggia. Cominciarono così le richieste di concessione alla Capitaneria di Porto per uno sfruttamento ai fini balneari dell'arenile.

Negli stessi anni la spiaggia di Cavallino iniziò ad essere frequentata dalle suore dominicane per scopi elioterapici, mentre il resto del litorale divenne meta stagionale di

⁴ L'atto burocratico venne emanato in attuazione dell'art. 775 del Regolamento marittimo del 1879.

numerose Colonie marine, composte da bambini provenienti sia da città limitrofe, che da paesi quali Longarone, Padova, Feltre, Belluno e Verona.

L'allora litorale di Cavallino-Treporti iniziò ad affermarsi come una stazione balneare a tutti gli effetti.

Il primo campeggio di Cavallino-Treporti fu il Camping NSU Lido, fondato nel 1955 dagli imprenditori Angelo Macola e Ignazio Vok, e oggi conosciuto come Camping Union Lido, *leader* mondiale per il turismo all'aria aperta e propulsore dello sviluppo di Cavallino-Treporti come territorio vocato a questo tipo di turismo (Santostefano, 2016). Negli anni a venire infatti vennero costruiti e aperti numerosi altri campeggi⁵ sulla base di un'imprenditorialità però essenzialmente familiare e spontanea.

L'apertura di queste strutture ricettive, sia alberghiere che extra alberghiere, portò ovviamente a un incremento dei flussi turistici, che il territorio però ancora non era attrezzato ad accogliere, soprattutto dal punto di vista infrastrutturale.

L'acquedotto era infatti in fase di progettazione e ci sarebbero voluti ancora molti anni prima della sua realizzazione, la rete fognaria era inesistente e l'illuminazione elettrica era ancora poco diffusa, mentre la zona di Cavallino era in uno stato di totale abbandono. I collegamenti con Venezia da Punta Sabbioni consistevano in nove coppie di corse giornaliere della motonave, mentre l'unica vera strada del litorale era rappresentata dalla Via Fausta, poiché infatti la strada lagunare, l'attuale Via Pordelio, lunga ben 8 km, all'epoca era ancora sterrata e quindi poco agibile.

Allo stesso tempo però le spiagge dorate e la natura incontaminata continuarono ad attirare flussi turistici, soprattutto dalla Germania, portando la Provincia a riconoscere l'importanza della valorizzazione dell'arenile e allo stesso tempo gli imprenditori della zona a sollecitare il rilascio di concessioni per l'ampliamento degli spazi privati e l'apertura di nuovi chioschi sulla spiaggia.

Sebbene nel litorale vi fosse una mancanza di servizi, carenza manifestata sia dai residenti che dai turisti, d'altra parte dagli anni Cinquanta aumentò il numero di esercizi

⁵ Per citarne alcuni: Camping Ca'Savio, Camping Joker e Camping Al Boschetto.

commerciali legati al turismo, come macellerie, rivendite di generi alimentari, frutta, verdura e tabacchi (Santostefano, 2016).

Negli anni Sessanta vennero messi a punto i piani per la realizzazione dell'acquedotto, che miravano innanzitutto a soddisfare le esigenze della popolazione residente, potendo infatti fare affidamento sull' autosufficienza da parte dei campeggi. Vennero inoltre realizzate due nuove stazioni di servizio per il rifornimento di carburanti, potenziati i collegamenti da Punta Sabbioni per Venezia e infine venne predisposto un progetto per un cinema in grado di ospitare ben 600 spettatori.

In quegli anni per la prima volta vennero diffusi dei pieghevoli a fini promozionali riguardanti la destinazione, sebbene frutto di un'iniziativa privata. I *dépliant* vennero tradotti inizialmente in inglese e in tedesco, essendo i turisti del litorale soprattutto di nazionalità tedesca e austriaca. Proprio per questo motivo l'Università di Venezia propose e organizzò corsi di tedesco per gli operatori del settore turistico, allo scopo di offrir loro la possibilità di comunicare con gli ospiti in maniera professionale.

L'aumento esponenziale delle presenze, in un territorio ancora poco fornito di infrastrutture, cominciò a creare i primi problemi di carattere generale. Rilevanti furono quelli legati al traffico e all'inquinamento acustico, dannosi per la tranquillità degli abitanti e degli ospiti stessi, alla gestione della nettezza urbana, nonché alla necessità di aumentare il numero delle linee di trasporto pubblico del litorale e di poter asfaltare altre strade ai fini di una migliore viabilità.

A metà anni Sessanta sorse l'esigenza di riuscire a trovare un nome alla località, la quale necessitava indubbiamente di una riconoscibilità toponomastica e di una sua identità. Si optò allora per la denominazione "Lido degli Europei", essendo la zona frequentata per la maggior parte da stranieri che provenivano dall'Europa occidentale, sollevando però non poche critiche. Nel 1978 il nome del litorale venne infatti variato in "Cavallino-Treporti" con delibera all'unanimità da parte del Consiglio di quartiere.

Un altro grande passo avvenne il 3 ottobre 1967, quando i rappresentanti di dieci imprese turistiche del litorale si riunirono nel salone dell'albergo del Camping NSU Lido

e fondarono "Assocamping Venezia"⁶, l'associazione tra le aziende turistico-ricettive dell'aria aperta di Cavallino-Treporti. Il consorzio, che oggi è un pilastro e uno fra gli *stakeholders* più importanti della località, si impegnò ad avere come scopo <<la tutela, la disciplina, la vigilanza, l'assistenza e la rappresentanza dei campeggi e dei complessi turistico ricettivi>> (Santostefano, 2016, p.515), fine che ancora oggi, a distanza di cinquant'anni, continua a perseguire.

A metà anni Settanta la destinazione, che fino ad allora aveva registrato di anno in anno flussi turistici sempre in aumento e che in soli vent'anni era già riuscita ad arrivare al vertice delle località europee dotate di strutture per il turismo all'aria aperta, fu testimone per la prima volta di un calo nel numero delle presenze, a causa della situazione economica in cui versava il Paese. La diminuzione nel numero dei turisti e i livelli di inflazioni portarono ripercussioni sulle attività commerciali a livello locale. Per quanto riguarda i campeggi l'inflazione creò problemi soprattutto nella fissazione delle tariffe, impossibili da decidere con largo anticipo, come richiesto da alcuni enti competenti, visto i rapidi cambiamenti del costo della vita.

A fine anni Ottanta ed inizio anni Novanta alghe e mucillagini furono responsabili di una grave crisi ambientale su tutta la costa alto Adriatica e anche il litorale di Cavallino-Treporti ne risentì. Oltre al danno ambientale, le enormi chiazze biancastre furono responsabili anche di un grande danno economico e di immagine, in quanto resero impossibile la balneazione. In questo periodo i campeggi che ancora ne erano sprovvisti si dotarono di piscine o complessi di piscine, per poter offrire agli ospiti una valida alternativa alla spiaggia.

Nel 1998 il nono quartiere del Comune di Venezia, che da decenni cercava di staccarsi da Venezia, riuscì finalmente a rendersi indipendente e, a seguito di un referendum, nel 1999 venne istituito il comune di Cavallino-Treporti.

⁶ Dal 2005 l'associazione è denominata solo Assocamping. Questa associazione di categoria, presente ormai da 50 anni sul territorio, è un organismo libero e apolitico, di carattere organizzativo e sindacale ed è costituita senza scopo di lucro

3.2. Dalla nascita del Comune alla nascita dell'Organizzazione di Gestione della Destinazione

3.2.1. Il Piano di Marketing Operativo per il Turismo e il Consorzio Parco Turistico di Cavallino-Treporti

Fino ad allora la destinazione turistica di Cavallino-Treporti non aveva agito seguendo una strategia chiara, condivisa da tutti gli operatori del settore, ma anzi la destinazione era carente proprio di una pianificazione di *marketing* e gestione dell'intero territorio. Per il litorale di Cavallino-Treporti, considerato già agli inizi degli anni 2000 la capitale mondiale del turismo ad aria aperta, questa mancanza rappresentava un problema che doveva essere risolto, se si fosse voluto ottenere un vantaggio e un posizionamento competitivo duraturo.

Nel 2002 l'Amministrazione Comunale ha deciso quindi di delegare ad una società esterna, la Teamwork s.r.l., la redazione di un "Piano di Marketing Operativo per il Turismo", che fungesse da guida e punto di riferimento per le azioni da intraprendere nell'immediato futuro ai fini di una crescita economica generale del territorio. L'incarico è stato interamente finanziato dalle Associazioni di Categoria operanti nel territorio attraverso la sottoscrizione di un accordo col Comune.

La redazione di questo elaborato ha permesso l'analisi di aspetti relativi alle caratteristiche dell'area, alla vocazione turistica della destinazione, agli effetti economici diretti e indiretti della produzione turistica sul territorio, alla struttura dell'offerta ricettiva e alla sua evoluzione quantitativa e qualitativa, alle dinamiche dei flussi della domanda e ai trend di consumo e segmentazione della domanda.

La proposta che è emersa da questo piano è stata quella della creazione del "Parco Turistico di Cavallino-Treporti", un progetto strategico di sviluppo equilibrato e integrato, che mettesse a sistema l'offerta turistica della località e che interpretasse le caratteristiche del territorio nell'ottica della domanda individuata come target. Il piano mirava inoltre ad un nuovo posizionamento del Parco Turistico, basato su una strategia di prodotto e di comunicazione. In termini di prodotto la destinazione avrebbe dovuto essere in grado di elaborare una offerta ampia e variegata, dotata di tutti i servizi e i

comfort relativi, non perdendo di vista però l'importanza del contatto con la natura e con il territorio in cui essa si inseriva. In termini di comunicazione, occorre invece riuscire a tradurre questo concetto di Parco Turistico in un marchio e in un linguaggio in grado di catalizzare l'attenzione del potenziale turista e di veicolare dei valori, utilizzando così una politica di immagine integrata per l'intera destinazione. Ai fini del rafforzamento dell'immagine della località il piano ha proposto inoltre l'utilizzo di un concetto di stile avente come tema la sostenibilità e l'attenzione agli effetti ambientali, culturali, sociali ed estetici del turismo (Team Work, 2004).

Dal 2003 in poi quindi il Comune e gli operatori turistici di Cavallino-Treporti hanno iniziato ad adoperarsi per attuare e concretizzare gli obiettivi che questo Piano di Marketing aveva stabilito.

Nello specifico nel 2003 l'Amministrazione comunale dell'epoca, in accordo con le Associazioni di categoria del territorio, ha deciso di affidare alla stessa società "Teamwork s.r.l." la realizzazione del marchio turistico del territorio.

Il marchio avrebbe dovuto creare un'immagine coordinata tra le varie realtà del territorio, dare una comunicazione chiara del messaggio e della percezione del prodotto, riuscire a veicolare anche aspetti di carattere emozionale ed essere facilmente identificabile e comprensibile, rispettando gli obiettivi di posizionamento in Italia e all'estero della destinazione.

La società Teamwork ha quindi pensato di creare un logo che avesse come protagonista una forma di vita, un animale, in grado di identificare il litorale di Cavallino-Treporti e che fosse al contempo in grado di incarnare il territorio con le sue caratteristiche vitali. Questo protagonista è stato identificato nella garzetta, volatile della famiglia degli ardeidi, frequentatore dei terreni limicoli del territorio di Cavallino-Treporti e quindi protagonista del litorale per ragioni storico-naturalistiche.

La garzetta, resa stilizzata in modo tale da essere semplice e riconoscibile, è inserita all'interno di un'immagine composta da aree colorate che ricordano il mare, la natura e la terra. Il logo infatti si carica di significato attraverso l'utilizzo dei colori: il blu del mare fa riferimento alla vocazione turistica del territorio, il verde riprende la ricca vegetazione del litorale a testimonianza dell'ambiente incontaminato e infine l'arancione della terra

si riferisce alle spiagge e ai territori fruibili, in quanto preservati dalla cementificazione incontrollata dell'uomo.

Come è possibile osservare dall'immagine il Marchio del Territorio è quindi rappresentato dal logo di una garzetta stilizzata, contornata da zone di colore blu, verde e arancione, su uno sfondo bianco e con la scritta identificativa "Parco Turistico di Cavallino-Treporti" in basso.

Figura 6. Marchio turistico della destinazione di Cavallino-Treporti



Fonte: Comune di Cavallino-Treporti

Il grande passo successivo è stato realizzato il 18 gennaio 2006, quando su richiesta del Comune e con la partecipazione di un centinaio di operatori turistici e delle associazioni di categoria è stata fondata la Società Consortile mista denominata "Parco Turistico di Cavallino-Treporti s.c.a.r.l."⁷.

La Società, presieduta tutt'oggi dal Dottor Paolo Bertolini, è nata come consorzio di promozione turistica della destinazione, in Italia e all'estero, volendo perseguire seguenti obiettivi:

- l'implementazione delle misure per la commercializzazione dei prodotti turistici;
- la partecipazione a fiere ed esposizioni nonché l'implementazione di eventi promozionali;
- la produzione, acquisto e vendita di messaggi e materiale promozionale;

⁷ Comune di Cavallino-Treporti, www.comune.cavallinotreporti.ve

- l'assistenza tecnica alle aziende consorziate ai fini della promozione e del supporto dell'offerta e della domanda turistica nei mercati di riferimento;
- la gestione di eventi, congressi, fiere commerciali, esposizioni, attività culturali e sportive sia in Italia che all'estero⁸.

Il consorzio Parco Turistico ha adottato fin da subito come logo di riconoscimento quello della "Garzetta" perché, nonostante questo sia di proprietà del Comune, la realizzazione di un Marchio che identificasse il territorio era stato commissionato primariamente al fine di costituire appunto un "Parco Turistico di Cavallino-Treporti". Inoltre, il regolamento del marchio, approvato con deliberazione del Consiglio n. 33 del 13 luglio 2005, permette di concedere ad altre aziende l'utilizzo del logo, purchè l'attività esercitata non contrasti con le finalità del marchio.

Il Consorzio è stato riconosciuto ufficialmente dalla Regione Veneto quale struttura associata abilitata a rappresentare il nuovo Sistema Turistico Locale (STL) n. 6 bis) - Cavallino-Treporti nel 2008, con Delibera della Giunta Regionale n. 431⁹, ottenendo così la totale gestione dei progetti ricadenti sul territorio e la loro rendicontazione.

3.2.2. La Legge Regionale 11/2013 "Sviluppo e Sostenibilità del turismo veneto" e le sue implicazioni per la destinazione

Dal 2013, con l'entrata in vigore della L.R. n. 11 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto", il Comune di Cavallino-Treporti ha dovuto confrontarsi con le innovazioni in ambito turistico introdotte dalla nuova normativa. La legge rappresenta infatti <<il quadro di riferimento normativo per il turismo e l'industria turistica regionale ed è destinata a definire una politica regionale di promozione dello sviluppo sostenibile del turismo in uno scenario di profonda evoluzione dei mercati internazionali, dei profili della domanda e di cambiamento del quadro economico e sociale>>¹⁰. La normativa mira inoltre a mettere <<gli operatori de mercato in condizione di sviluppare un'offerta

⁸ Comune di Cavallino-Treporti, www.comune.cavallinotreporti.it.

⁹ Il Comune di Cavallino-Treporti fino ad allora era infatti inserito all'interno del STL n. 6) - Venezia.

¹⁰ D.G.R., 10 dicembre 2013, n. 2286, in materia di "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Definizione dei criteri e dei parametri per la costituzione delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione turistica.", p.1.

idonea a mantenere il Veneto nei più alti segmenti di qualità del mercato mondiale>>¹¹. Al centro della nuova disciplina viene posto il turista, al quale si vuole offrire il miglior prodotto turistico e le migliori condizioni per accedere al territorio veneto.

Il legislatore regionale ha infatti introdotto numerose novità in ambito turistico tra cui il concetto di Sistema Turistico Tematico (STT), inteso come <<l'ambito territoriale omogeneo in termini di tipologie turistiche e specializzato in termini di presenza di risorse turistiche, capace di supportare lo sviluppo e la promozione di una gamma integrata di prodotti turistici ampia e coerente>>¹².

L'introduzione dei Sistemi Turistici Tematici ha comportato quindi la sostituzione di questi ai precedenti Sistemi Turistici Locali, di cui Cavallino-Treporti faceva parte.

All'art. 18 invece vengono stabilite le nuove caratteristiche richieste per i Consorzi di Imprese Turistiche nell'ambito dei STT, le quali sono:

- la partecipazione ad un solo Consorzio di Imprese Turistiche per STT;
- la possibilità di costituire forme associative con una qualsiasi tra le modalità previste dall'ordinamento giuridico, purchè tra imprese turistiche e soggetti privati, con l'esclusione di tutti i soggetti pubblici;
- la commercializzazione turistica delle attività dei consorziati quale attività primaria del Consorzio, potendo comunque continuare ad intraprendere azioni promozionali e di comunicazione;
- il carattere commerciale dell'attività consortile, potendo perseguire lo scopo di lucro;
- l'obbligo di un numero minimo di imprese turistiche, deciso dalla Giunta Regionale "in proporzione al numero di strutture ricettive e di presenze turistiche rilevate per ciascun Sistema Turistico Tematico", facendo riferimento ad indici di rappresentatività e ad indici di proporzionalità¹³.

Infine, all'art. 19, il legislatore ha introdotto un'importante novità per favorire la governance della destinazione: l'Organizzazione di Gestione delle Destinazione (OGD), che ha lo scopo di stimolare <<le sinergie e forme di cooperazione tra i vari soggetti

¹¹ D.G.R., 2286/2013

¹² L.R., 14 giugno 2013, n.11, in materia di "*Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*", art. 11.

¹³ D.G.R., 28 giugno 2014, n. 1361, in materia di "*Definizione dei criteri, condizioni e requisiti per il riconoscimento dei consorzi di imprese turistiche*", p.1.

pubblici e privati nel governo della destinazione e nello sviluppo di prodotti turistici, ai fini del rafforzamento del sistema di offerta e della gestione unitaria delle funzioni dell'informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dei prodotti della destinazione>>¹⁴.

Per il Comune di Cavallino-Treporti l'entrata in vigore della L.R. 11/2013 ha comportato la necessità di intraprendere una serie di cambiamenti al fine di mettersi in pari con quanto richiesto dalla nuova normativa.

In riferimento all'istituzione dei nuovi STT Cavallino-Treporti è stato legalmente inserito all'interno del Sistema Turistico Tematico "Mare e Spiagge" a cui è associato però anche l'espressione tematica "Venezia e la sua Laguna", avendo appunto parte di Laguna Nord all'interno dei propri confini territoriali¹⁵.

Per quanto riguarda invece le nuove prerogative in tema di Consorzi previste all'art. 18, va ricordato che l'allora Consorzio Parco Turistico nel 2013 era un'associazione consortile istituita ai fini della promozione della destinazione, di cui faceva parte anche il Comune stesso. La nuova normativa ha imposto però la partecipazione dei soli soggetti privati, obbligando quindi il Comune, in quanto ente pubblico, a recedere dallo stesso, ai fini della creazione del nuovo Consorzio di Imprese Turistiche.

Ai fini della costituzione, inoltre, il Consorzio avrebbe dovuto soddisfare due parametri:

1. l'indice di proporzionalità: <<il numero minimo di imprese turistiche in proporzione al numero totale di imprese ricettive dell'STT>>¹⁶;
2. l'indice di rappresentatività: <<il numero minimo di presenze turistiche del consorzio in proporzione al numero complessivo delle presenze turistiche dell'STT>>¹⁷.

La Giunta Regionale aveva fissato per il tematismo "Mare e spiagge" un indice di proporzionalità pari ad un numero minimo di 97 soci ed un indice di rappresentatività pari a 3.043.361 presenze annuali. Questi indici erano stati ricavati prendendo come

¹⁴ D.G.R., 2286/2013.

¹⁵ Comune di Cavallino-Treporti, www.comune.cavallinotreporti.ve.

¹⁶ D.G.R., 1361/2014.

¹⁷ D.G.R., 1361/2014.

riferimento i dai dati dell'anagrafe regionale del Sistema Informativo Regionale del Turismo riguardanti il numero totale di imprese turistiche attive nei vari STT della Regione e applicando a questi una percentuale di riferimento a seconda del tematismo, che per "Mare e spiagge" risulta essere pari al 12%¹⁸.

Il legislatore regionale ha tuttavia permesso che, nei STT "Mare e spiagge", l'indice di proporzionalità o l'indice di rappresentatività si considerino comunque raggiunti purchè il Consorzio raggruppi almeno il 60% delle imprese alberghiere e all'aria aperta della destinazione, o il 60% delle presenze turistiche della destinazione.

Nel caso specifico di Cavallino-Treporti l'indice di rappresentatività veniva soddisfatto ampiamente, essendo già dal 2011 il numero di presenze pari a oltre i 6 milioni. Per quanto riguardava invece l'indice di proporzionalità il numero di imprese che erano già associate al consorzio di promozione risultava essere pari a circa ottanta, per questo la Regione Veneto ha riconosciuto ugualmente il Consorzio di imprese Parco Turistico di Cavallino-Treporti, vincolando tuttavia lo stesso alla partecipazione all'OGD.

3.2.3. Il concetto di destination management, la nascita dell'OGD e il Destination Management Plan

La Legge Regionale 11/2013, come già precedentemente riportato, ha riconosciuto all'art. 9 l'importanza dell'Organizzazione di Gestione della Destinazione e con la successiva Deliberazione della Giunta Regionale¹⁹ sono stati definiti i criteri e i parametri per la costituzione delle OGD in Veneto.

Nello specifico il legislatore regionale ha previsto che per ogni destinazione esista una sola OGD e che, almeno inizialmente, questa assuma il carattere di un "tavolo di confronto" tra i vari operatori ed enti pubblici e privati del territorio, in modo da gettare le basi affinché l'OGD possa diventare, in futuro, <<un vero e proprio sistema organizzato di coordinamento della gestione della destinazione>>²⁰.

¹⁸ ALLEGATO A alla D.G.R.1361/2014.

¹⁹ D.G.R., n. 2286/ 2013.

²⁰ D.G.R., n. 2286/ 2013.

Le Organizzazioni possono inoltre assumere la forma organizzativa che più si adatta al governo della destinazione interessata: un tavolo di confronto formalmente costituito oppure una forma aggregativa o societaria, anche mista, secondo le forme previste dall'ordinamento giuridico.

All'art. 15 la Legge Regionale 11/2013 attribuisce inoltre all'OGD il compito di gestire le attività di informazione e accoglienza turistica (uffici IAT), ammettendo tuttavia con una successiva Deliberazione della Giunta Regionale²¹, che la Giunta possa accogliere le manifestazioni di interesse alla gestione delle attività di informazione ed accoglienza turistica da parte dei Comuni, dell'Unione dei comuni della destinazione o del territorio e delle Province.

La Giunta Regionale ad oggi ha riconosciuto ben quindici Organizzazioni di Gestione della Destinazione, tra cui quella di Cavallino-Treporti, che è stata la prima ad essere costituita in Veneto.

L'OGD di Cavallino-Treporti è stata costituita con Deliberazione della Giunta Comunale n.187 del 23 ottobre 2014 ed è nata come <<tavolo di confronto delle strategie tra pubblico e privato con funzioni consultive e di concertazione>>²², con la possibilità però, in futuro, di diventare un sistema organizzato con una propria personalità giuridica rispetto a quella del Comune.

L'OGD si compone di 19 membri²³, i quali si riuniscono nella sede municipale, su richiesta del Sindaco o di un terzo dei soggetti partecipanti all'Organizzazione, previa convocazione scritta con preavviso di almeno una settimana.

²¹ D.G.R, 10 dicembre 2014, n. 2287, in materia di *"Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Nuova disciplina regionale per le attività di informazione e accoglienza turistica"*.

²² D.G.C., 23 ottobre 2014, n. 187, in materia di *"Regolamento interno di funzionamento dell'OGD di Cavallino-Treporti"*.

²³ Partecipanti all'OGD: Comune di Cavallino-Treporti, il Consorzio Parco Turistico di Cavallino-Treporti, l'associazione Assocamping, l'Associazione Esercenti Pubblici Esercizi, l'Associazione Immobili extra-alberghieri di Cavallino-Treporti, l'Associazione Jesolana Albergatori, l'Associazione Veneziana Albergatori, la Confederazione Italiana Agricoltori, la Federazione provinciale coltivatori diretti, la Confcommercio Imprese per l'Italia di San Donà e Jesolo, la Confartigianato di Venezia, la Confesercenti provinciale di Venezia, il Comitato delle Agenzie Immobiliari e di Viaggio di Cavallino-Treporti, il Gruppo Esercenti Albergatori, Casa per Ferie di Cavallino-Treporti, il Consorzio Veneto Chioschi Promotion, l'Associazione Ristoratori, la Confindustria di Venezia e l'Associazione Assodepositi.

Come è possibile appurare dal Regolamento interno di funzionamento dell'OGD di Cavallino-Treporti²⁴, questo "tavolo di confronto", in linea con i principi e le caratteristiche proprie delle DMO, si riunisce per discutere e deliberare su pareri e proposte riguardanti soprattutto:

- la *governance* della destinazione e la creazione o implementazione di sinergie e forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati del territorio, al fine del coinvolgimento di tutti gli operatori del settore e del trasferimento di conoscenze e competenze tra gli stessi;
- l'organizzazione, la gestione e l'aggiornamento dell'offerta turistica, ma anche il *marketing*, la vendita e la promozione dell'offerta stessa attraverso i nuovi canali digitali;
- i progetti e le azioni atte a favorire le relazioni imprenditoriali e interprofessionali, al fine dello sviluppo di un sistema d'offerta integrato, di qualità e sostenibile;
- la definizione di un progetto strategico dell'offerta turistica e l'individuazione dei segmenti di mercato a cui rivolgere offerte specifiche;
- l'integrazione tra lo sviluppo dell'offerta turistica e le scelte di strategia promozionale e commerciale nel territorio;
- il raccordo delle funzioni e delle attività dell'OGD con quelle competenti alla Regione Veneto in ambito turistico, nonché l'integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica attraverso l'IDMS della Regione, il quale è messo anche a disposizione di uffici IAT, OGD e Consorzi di Imprese.

Per quanto riguarda la gestione dell'attività di informazione e accoglienza turistica, che secondo la Legge 11/2013 avrebbe dovuto competere in via prioritaria all'OGD, il Comune di Cavallino-Treporti, nel 2014, come previsto da successiva Deliberazione della Giunta Regionale²⁵, ha inoltrato alla Regione Veneto la manifestazione di interesse per gestione di questa attività da parte di un soggetto giuridico privato, il quale avrebbe

²⁴ Comune di Cavallino-Treporti, www.comune.cavallinotreporti.ve.

²⁵ D.G.R., 2287/2014.

avuto come compito la gestione di un Ufficio IAT di territorio a Punta Sabbioni e un Ufficio IAT di destinazione a Cavallino²⁶.

A tal fine, il Comune e i partecipanti all'OGD hanno convenuto di stipulare un Protocollo d'Intesa allo scopo di definire il contributo di ciascun firmatario all'attivazione del servizio IAT e di individuare, nell'ambito di un procedimento interno partecipato, i criteri di selezione del soggetto giuridico privato facente parte dell'OGD, che si sarebbe preso l'incarico di gestire, per il triennio 2015-2017, le suddette attività di informazione e accoglienza turistica.

In data 30 dicembre 2014, a seguito dell'accettazione della manifestazione di interesse, è stato stipulato sia un Accordo di Collaborazione²⁷ tra la Regione Veneto e il Comune di Cavallino-Treporti, che una Convenzione tra il Comune di Cavallino-Treporti e il Consorzio "Parco Turistico di Cavallino-Treporti", il quale è stato scelto e riconosciuto come soggetto giuridico privato gestore dei due Uffici IAT.

Successivamente, in data 7 luglio 2017, la Convenzione è stata integrata con un nuovo accordo riguardante soprattutto la gestione in collaborazione di un nuovo ufficio IAT presso la Batteria militare Vettor Pisani e di un centro turistico di educazione ambientale presso lo stabilimento balneare di Ca'Savio.

La Convenzione in questione è stata stipulata dapprima con scadenza 31 dicembre 2017 e successivamente rinnovata per altri 6 mesi.

In generale una OGD si configura come un organismo di meta-management all'interno di un sistema di attori e imprese, con lo scopo di creare << le condizioni culturali, strategiche e organizzative per lo sviluppo di una destinazione>> (Presenza, 2007, p.60). Per questo risulta essere necessaria la realizzazione di una visione strategica e di un *Destination Management Plan*.

Questo piano congiunto permette di dotare un territorio di linee guida e di un frame decisionale, nel quale tutti i soggetti pubblici e privati della destinazione si possano

²⁶ La manifestazione di interesse è avvenuta con nota protocollo n. 25398 del 03 novembre 2014.

²⁷ La Regione Veneto con nota prot. N. 26470 del 19/12/2017 ha confermato al Comune il rinnovo, fino al 29/12/2020, dell'Accordo di Collaborazione per la gestione delle attività di informazione e accoglienza turistica stipulato in data 30/12/2014.

muovere in modo coerente e integrato. Un DMP permette infatti di identificare i ruoli dei diversi *stakeholders*, di definire azioni chiare e di decidere l'allocazione delle risorse. Il *Destination Management Plan* di Cavallino-Treporti per il triennio 2016-2018 è stato approvato dalla Regione Veneto con D.G.R. n.228 del 03 marzo 2016, successivamente adottato in data 16 aprile dal Comune stesso.

Si concretizza in un elaborato articolato in tre parti in cui viene analizzato dapprima il contesto interno ed esterno della destinazione, i suoi punti di forza e di debolezza, successivamente vengono definite le linee strategiche (*mission, vision e focus*), i ruoli dei vari *stakeholders* e infine vengono indicati gli obiettivi strategici, le azioni e gli interventi che sono stati raggiunti e che si intendono raggiungere per ciascun ambito di intervento. Gli ambiti di intervento individuati sono cinque e riguardano: <<l'informazione e l'accoglienza turistica, il *marketing* della destinazione, le azioni di sistema da intraprendere per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici al fine di indirizzare la domanda turistica in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio, gli investimenti pubblici per la valorizzazione delle risorse culturali, naturali e produttive e per lo sviluppo delle infrastrutture e infine gli investimenti privati prioritari per lo sviluppo della destinazione>> (DMP, 2016, p.2) in sinergia con finanziamenti nazionali ed europei.

3.3. Il ciclo di vita della destinazione e i numeri di Cavallino-Treporti

3.3.1. Il modello del ciclo di vita di Butler e l'analisi costi-benefici

Ogni destinazione ha un suo ciclo di vita, cioè ha un processo di evoluzione, caratterizzato da dinamiche simili a quelle presenti nella teoria del ciclo di vita del prodotto.

Il concetto di *product life cycle* (PLC) è stato introdotto agli inizi degli anni Cinquanta, <<per spiegare la dinamica del mercato dei beni di consumo e dunque le variazioni del volume di vendita del prodotto>> (Volpe, 2004, p.55) e prevedeva che il ciclo fosse diviso in 4 fasi: introduzione, sviluppo, maturità e declino.

L'analisi del ciclo di vita di un prodotto, se effettuata correttamente, è uno strumento di previsione e di controllo delle vendite molto utile per le aziende, in quanto può avvisarle

sullo stato di salute del prodotto in relazione al mercato che serve, al fine di massimizzarne il valore e la profittabilità in ogni fase.

Le teorie del ciclo di vita della destinazione, riprendendo i concetti base del PLC, sostituiscono le vendite del prodotto con il numero dei turisti presenti nel tempo in un determinato territorio, permettendo così l'analisi dell'evoluzione di una destinazione.

La teoria più conosciuta e accolta è quella proposta da Richard W. Butler, che nel 1980, in *"The Concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources"* ha elaborato un modello del ciclo di vita della destinazione che si compone di sei fasi: esplorazione, coinvolgimento, sviluppo, consolidamento, stagnazione e declino (la quale però potrebbe diventare la prima fase di un nuovo ciclo di vita).

Butler spiega che nella fase di esplorazione il numero di turisti è minimo, in quanto non essendoci infrastrutture, strutture ricettive e servizi per i visitatori questi sono attirati nella località dalla natura incontaminata e dalle bellezze paesaggistiche. Il contatto con le persone del posto è elevato ma l'arrivo e la partenza dei turisti non comporta modifiche sostanziali sull'economia o sulla vita sociale dei residenti.

Successivamente il numero dei visitatori aumenta e la destinazione procede verso una fase di coinvolgimento: qui iniziano ad essere costruite infrastrutture e offerti servizi primariamente o esclusivamente per i visitatori. I contatti tra turisti e persone del posto rimangono elevati e anzi aumentano per coloro impiegati nel settore turistico (Butler, 1980). In questo stadio comincia ad essere presente quindi una stagionalità e un mercato turistico (Volpe, 2004).

Nella terza fase, quella di sviluppo, la località è ormai entrata nel circuito turistico, anche grazie a ingenti campagne pubblicitarie e di promozione. È questa la fase che può essere definita "d'oro" per una destinazione, in quanto il numero di visitatori continua ad aumentare progressivamente, arrivando a eguagliare o superare il numero dei residenti. Tuttavia, bisogna procedere con cautela poiché questo stadio può presentare delle insidie: col passare del tempo, l'*involvement* locale e il controllo dello sviluppo dell'area possono decrescere rapidamente e in mancanza di sufficienti capitali locali, cominceranno a presentarsi società esterne specializzate desiderose di investire nel territorio. Anche l'aspetto esteriore e fisico della località si trasforma, con interventi

infrastrutturali mirati e spesso pensati in un'ottica turistica e per questo non sempre ben accettati dalla popolazione locale (Butler, 1980).

Con la fase di consolidamento il tasso di crescita degli arrivi diminuisce, nonostante il numero di visitatori rimanga comunque in aumento, eccedendo il numero dei residenti. La località e la maggior parte della sua economia risultano essere ormai completamente legate al turismo e gli sforzi di *marketing* e di *advertising* vengono indirizzati all'ampliamento del mercato e all'incremento del numero dei turisti (Butler, 1980).

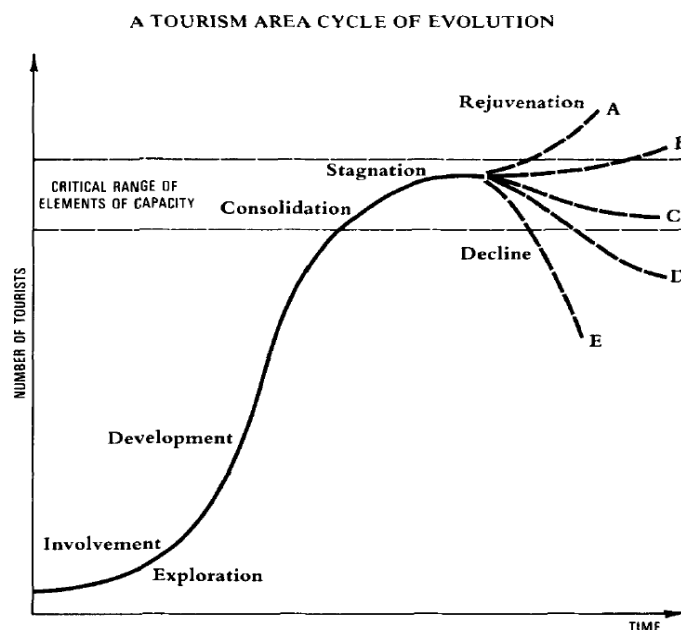
Nel momento in cui la destinazione entra nella fase di stagnazione, dopo che il massimo storico di visitatori è stato raggiunto si assiste ad una diminuzione più o meno rapida del numero di turisti. Essendo stati raggiunti i massimi livelli di capacità si manifestano i primi problemi ambientali, sociali ed economici e nonostante la località mantenga una bella immagine, questa non risulta più essere di moda. Diventa quindi sempre più difficile attirare nuovi turisti e la località si concentra nel mantenere la clientela abituale. Le iniziative imprenditoriali promotrici di sviluppo vengono indirizzate verso aree periferiche della destinazione e le proprietà esistenti vengono vendute a diversi proprietari.

Infine, nella fase di declino la località, non essendo più in grado di competere con le nuove attrazioni, affronta una situazione di regresso: la destinazione non viene più vista come un luogo dove trascorrere lunghe vacanze ma soprattutto *weekend* o gite giornaliere. In questa fase spesso le strutture ricettive, dopo aver cambiato diversi proprietari, vengono riconvertite per usi residenziali e diventano appartamenti o condomini per la popolazione locale. Allo stesso modo anche i servizi dapprima pensati per il turista vengono convertiti in altre attività e per questi motivi la località può arrivare a perdere completamente la propria funzione turistica (Butler, 1980).

Tuttavia, in questo stadio, la località può provare, grazie ad una efficiente pianificazione pubblica, a rinnovarsi e a cambiare la tipologia di attrazioni su cui basare la propria offerta turistica. Ciò può avvenire attraverso la costruzione artificiale di un'attrazione che faccia da catalizzatore per una nuova tipologia di turisti oppure facendo leva su risorse naturali che in precedenza non erano state valorizzate.

Come è possibile vedere dal Grafico 1 dopo la fase di stagnazione la località ha davanti possibili scenari: affrontare la fase di declino (curva E), oppure decidere di investire per provare a rinnovarsi. Se ciò accade con successo la località può assistere ad una crescita esponenziale e rapida dei flussi turistici (curva A), o ad un incremento degli arrivi ma con una minore velocità (curva B), oppure ancora in caso di una riorganizzazione completa un' iniziale perdita di flussi (curva C), o infine un accentuato calo del movimento turistico in situazioni di protratto sfruttamento delle risorse, di mancato rinnovamento delle strutture di accoglienza, di calamità naturali ed eventi esterni (curva D) (Volpe, 2004).

Grafico 1. Ciclo di vita di una destinazione



Il modello del ciclo di vita della destinazione può essere rappresentato quindi attraverso un grafico cartesiano in cui nell'asse delle ascisse viene raffigurato il tempo e in quello delle ordinate il numero dei visitatori: ciò che ne risulta è una curva ad S, il cui andamento però varia in base alle caratteristiche stesse della località e a fattori diretti e indiretti che influenzano l'economia della stessa.

Butler precisa infatti che nonostante l'evoluzione delle aree turistiche possa essere concettualizzata, non tutte le destinazioni sperimentano le fasi del ciclo di vita allo stesso modo e le curve del ciclo di vita sono appunto molto variabili poiché esistono diversi tipi di cicli (Butler, 1980). Anche la durata stessa di ogni singola fase varia in base

alla località in analisi: alcune destinazioni rimangono ferme in un punto del ciclo senza progredire, altre invece passano dallo sviluppo al declino in pochi anni (Volpe, 2004).

Per riuscire ad individuare il grado di sviluppo di una destinazione le varie fasi del ciclo di vita possono essere analizzate anche sulla base del rapporto costi-benefici.

I benefici che il turismo può generare si possono riassumere in: maggior reddito, occupazione, miglioramento della qualità di vita della popolazione residente, creazione di un'immagine della destinazione e infine lo sviluppo di reti, cioè *networking*.

Tra i costi derivanti dal turismo vanno individuati invece i costi di investimento e di gestione, ma anche una serie di esternalità negative quali: inflazione, congestione, banalizzazione, criminalità, inquinamento, spiazzamento e manutenzione degli attrattori turistici (Van der Borg, 2001).

Nelle fasi iniziali di esplorazione e successivamente di coinvolgimento, in cui vi è il "lancio" della destinazione stessa, << i costi di investimento sono altissimi e i benefici quasi assenti, ciò significa che il saldo tra costi e benefici è negativo>> (Van der Borg, 2001, p. 212). I benefici, quali reddito e occupazione, sono infatti ancora limitati, non essendoci ancora strutture ricettive ed infrastrutture adeguate alla destinazione.

Nella fase successiva, quella di crescita e sviluppo, i benefici che ne derivano sono altissimi e i costi sostenuti sono soprattutto quelli di gestione, quindi il saldo costi-benefici è complessivamente positivo. Essendo questo il periodo d'oro della destinazione, la maggior parte della popolazione è impiegata nel settore turistico, le attività commerciali beneficiano della presenza dei turisti e si viene a creare un'immagine forte della destinazione.

Nelle fasi di consolidamento e stagnazione la destinazione si avvia verso uno stadio di maturità quindi, nonostante i benefici continuino a rimanere molto alti, iniziano a presentarsi le prime esternalità negative quali appunto la congestione, l'inflazione e lo spiazzamento di tutte le altre attività economiche e sociali in favore di quelle turistiche. Il saldo costi-benefici risulta così essere complessivamente negativo e il turismo comincia ad essere avvertito come una problematica da risolvere (Van der Borg, 2001). Infine, nella fase di declino le risorse turistiche sono compromesse e la destinazione, avendo perso ormai quasi del tutto il suo appeal, non riesce più ad attrarre visitatori. I

costi di gestione vengono così difficilmente coperti a causa degli scarsi profitti e il saldo costi-benefici si presenta negativo.

È in queste circostanze che la destinazione ha la possibilità di reinventarsi e provare a rilanciarsi sul mercato offrendo un'altra tipologia di prodotto turistico (Volpe, 2004).

3.3.2. Il ciclo di vita di Cavallino-Treporti

Nel caso specifico di Cavallino- Treporti, grazie ai dati disponibili relativi alle presenze turistiche, risulta possibile costruire un grafico che ne mostri il suo ciclo di vita.

Va tuttavia specificato che, in mancanza di un report del numero delle presenze, non è stato possibile costruire un grafico che prendesse in considerazione un arco temporale tale da includere anche gli anni precedenti il 1955.

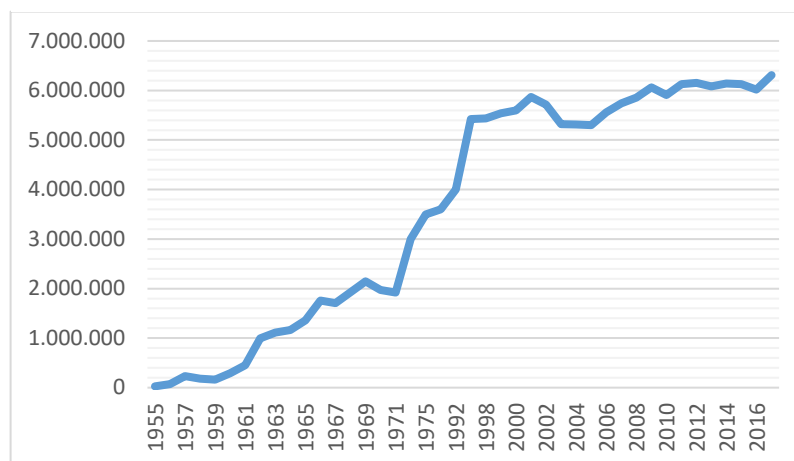
Il 1955 è per la destinazione un anno simbolo, in quanto, come già precedentemente riportato, è l'anno di apertura del primo campeggio del litorale. I dati relativi alle presenze di quell'anno riguardano perciò soprattutto gli arrivi di quel particolare campeggio. Come è possibile notare, dopo il 1955, il grafico non riporta il numero delle presenze turistiche nella destinazione anno per anno, questo perché, anche in questo caso, manca una testimonianza dell'epoca che permetta di attestarne i reali volumi. I dati inseriti nel grafico relativi agli anni successivi (fino al 1997) sono stati reperiti grazie ad articoli di giornale e a relazioni di esperti dell'epoca che riportano i dati conclusivi della stagione estiva nel litorale.

La mancanza di una documentazione precisa e continua relativa al numero degli arrivi e delle presenze a Cavallino-Treporti è dovuta in parte anche dal fatto che le stime sulle presenze del litorale venivano assemblate ad altre località quali Venezia o Jesolo, rendendo impossibile scorporare i numeri per le singole destinazioni.

I dati dal 1997 ad oggi invece sono stati recuperati grazie al Sistema Statistico Regionale²⁸, che permette di consultare online i dati mensili e annuali relativi al numero degli arrivi e delle presenze per località di soggiorno anno per anno.

²⁸ Ufficio di Statistica su dati Istat, <http://statistica.regione.veneto.it/>

Grafico 2. Il ciclo di vita di Cavallino-Treporti



Fonte: Istat (1997-2017)

Il Grafico 2 riporta l'evoluzione turistica di Cavallino-Treporti fino al 2017 e ci permette di capire il suo livello di sviluppo attuale nonché il momento del ciclo di vita che sta attraversando.

La fase di esplorazione della località è cominciata intorno agli inizi del Novecento e si è protratta fino agli anni Quaranta (nel grafico non presente): in questi decenni la destinazione è stata "scoperta" e i titolari di pensioni hanno iniziato a chiedere alla Capitaneria di porto concessioni e permessi per la costruzione di capanne e chioschi nonché per l'utilizzo di sdraio e ombrelloni in spiaggia. Negli anni Quaranta inoltre alcune colonie marine hanno cominciato a scegliere Cavallino-Treporti come meta per le vacanze al mare. Le infrastrutture erano praticamente inesistenti e i turisti erano attratti dalla risorsa primaria: il mare.

Negli anni Cinquanta è iniziata la fase di coinvolgimento, sono state costruite le prime strutture ricettive (campeggi) e sono nate le prime attività commerciali legate al turismo, tuttavia le infrastrutture erano ancora minime. La creazione di campeggi e la presenza di nuovi esercizi commerciali ha permesso di produrre occupazione e reddito, sebbene in maniera ancora molto contenuta, mentre i costi di investimento per la costruzione e l'avviamento delle varie attività erano altissimi.

Negli anni Sessanta e Settanta la destinazione è entrata nella fase di sviluppo. In pochissimi anni è aumentato il numero dei campeggi presenti nel territorio, arrivando a quota 22 nel 1967 e successivamente a 25 nel 1971, ed è cresciuto esponenzialmente di anno in anno anche il numero delle presenze turistiche, arrivando quasi a sei milioni

negli anni Duemila. In questi decenni la destinazione è cresciuta e si è affermata sul mercato come capitale internazionale del turismo all'aria aperta, la popolazione è stata impiegata principalmente nel settore turistico e i benefici ottenuti sono stati altissimi. Dagli anni 2000, nonostante il numero delle presenze turistiche risulti essere tendenzialmente in aumento (ad eccezione di alcuni anni), la crescita è continuata ma in maniera meno rapida: è cominciata la fase di consolidamento. Va precisato tuttavia che nonostante il numero delle presenze indichi l'avvio di una fase di consolidamento, l'avvento del nuovo millennio ha significato per Cavallino-Treporti l'inizio della sua autonomia amministrativa da Venezia. Questo ha comportato l'attuazione di importanti progetti infrastrutturali per il miglioramento della viabilità e della vivibilità stessa del territorio da parte dei residenti. I singoli campeggi del litorale inoltre, anno dopo anno, hanno continuato ad investire milioni di euro per il miglioramento della loro offerta, ma anche per l'ammodernamento delle stesse strutture ricettive. Ciò ha permesso, e permette tutt'ora, di offrire un servizio di qualità e di mantenere un'immagine forte non solo per la singola struttura ricettiva ma per la località stessa.

Negli ultimi decenni l'offerta turistica estiva riguardante eventi e manifestazioni si è arricchita a tal punto da prevedere quasi ogni sera forme di intrattenimento, mercati serali e spettacoli, iniziative di interesse non solo per il pubblico dei turisti ma anche per i residenti stessi. Tra gli eventi degni di nota va ricordato l'evento da *Guinness World Record* del *Beach On Fire*, da più di dieci anni lo spettacolo pirotecnico più lungo al mondo, in cui migliaia di fuochi d'artificio vengono sparati in aria simultaneamente da dieci postazioni lungo i tredici chilometri di costa, regalando uno spettacolo unico e suggestivo.

A ciò si aggiungono i numerosi progetti portati avanti negli ultimi anni relativi al cicloturismo, come il "Gira Lagune", <<un percorso ciclopedonale parallelo alla costa in grado di collegare la laguna di Venezia e Cavallino-Treporti alla foce del Tagliamento>> (DMP, 2016, p.16) – e alla riqualificazione di zone del litorale come il centro di Treporti e il borgo di Lio Piccolo, ma anche delle fortificazioni del litorale, come Batteria Vettor Pisani e Batteria Amalfi, oggi attrazioni principali del progetto Via dei Forti, il museo all'aperto delle fortificazioni.

Un altro importante progetto portato avanti dall'Amministrazione comunale negli ultimi tre anni è poi quello del "Patentino dell'Ospitalità", un'iniziativa unica nel suo genere,

che coinvolge tutta la comunità di Cavallino-Treporti e che ha come obiettivo <<promuovere la cultura dell'ospitalità e dell'accoglienza, in senso lato, del 'residente temporaneo' del litorale e creare un laboratorio permanente in grado di permettere a tutti coloro che nella quotidianità o per motivi professionali vengono a contatto con il turista, di trovare una fonte permanente di aggiornamento ed approfondimento professionale e culturale>>²⁹. Il Patentino dell'Ospitalità si articola in una serie di seminari e corsi su tematiche relative appunto all'area turistica, ma anche storico-naturalistica e linguistica e sono tenuti da figure professionali quali docenti dell'Università di Ca'Foscari, del Ciset e da esperti del settore in base alle varie tematiche che vengono di volta in volta affrontate. Nella sua prima edizione ha coinvolto ben quarantacinque relatori, per un totale di quarantadue incontri formativi e un totale di trecentocinque partecipanti.

Il progetto si divide in diversi "patentini", cioè in diversi pacchetti di seminari e corsi che, se frequentati correttamente, permettono al cittadino di ottenere un vero e proprio certificato, rilasciato dall'Amministrazione comunale e riconosciuto dalle imprese del litorale come elemento aggiuntivo del *curriculum vitae* della persona.

Come è possibile dedurre quindi dalla moltitudine di progetti e iniziative portate avanti nella destinazione, Cavallino-Treporti vive grazie al turismo all'aria aperta e, ben consapevole della sua importanza, si sta adoperando per fare in modo che questo diventi un volano per la promozione dell'intero territorio e dell'intera destinazione.

I benefici derivanti dal turismo sono quindi ancora molto alti, sebbene le prime esternalità negative abbiano iniziato a manifestarsi: nei periodi di maggior afflusso turistico, soprattutto nei giorni di arrivi e partenze quali il sabato e la domenica, il traffico aumenta e lunghe code si formano sia in entrata che in uscita dal litorale. Il problema deriva principalmente dal fatto che Cavallino-Treporti, essendo una penisola, è collegato alle entrate e uscite dell'autostrada da un unico asse stradale, che passa per il Comune di Jesolo, anch'esso destinazione turistica molto ambita della costa Nord-Adriatica. Il fenomeno dello spiazzamento è infine altresì presente, essendo la maggior parte delle attività commerciali del litorale rivolte soprattutto al settore turistico.

²⁹ Comune di Cavallino-Treporti, www.comune.cavallinotreporti.ve

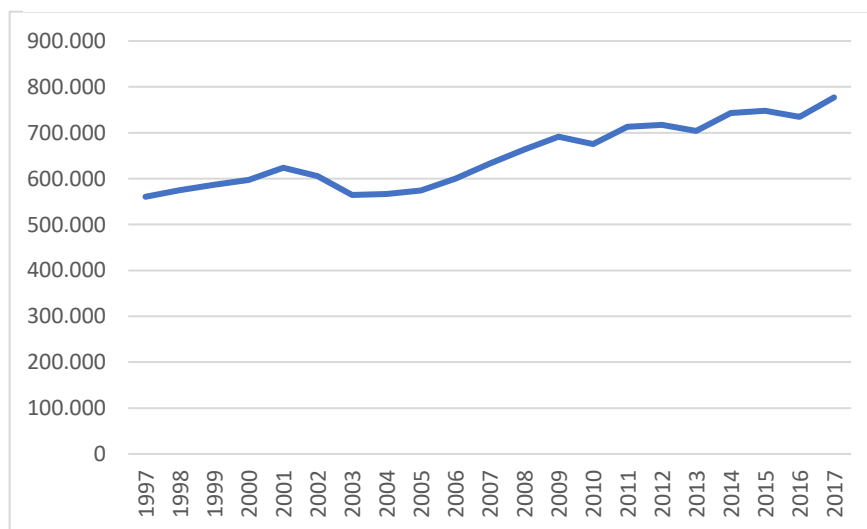
3.3.3. Analisi di arrivi, presenze, permanenza media e provenienza dei turisti

Grazie al Sistema Statistico Regionale presente online è possibile ottenere informazioni accurate e precise relative al numero di arrivi, presenze e provenienza dei turisti nella destinazione di Cavallino-Treporti. Come già precedentemente riportato, tuttavia i dati presenti nel sistema hanno permesso di ottenere una panoramica generale e affidabile solo dal 1997.

Come è possibile osservare dal Grafico 3, per quanto riguarda gli arrivi, negli ultimi vent'anni la destinazione ha assistito ad un graduale aumento del numero dei turisti, passando da 560.593 arrivi nel 1997 a 777.041 nel 2017. Nel corso degli anni ci sono stati momenti, come dal 2001 al 2003, nel 2010, 2013 e 2016, in cui il numero degli arrivi ha subito una flessione, ma tendenzialmente il tasso di crescita risulta essere positivo. Ciò è dovuto primariamente al fatto che, proprio grazie alla conquista dell'autonomia da Venezia nel 1999, il Comune ha potuto avviare una serie di iniziative e progetti di promozione mirate, che hanno permesso alla destinazione di emergere come capitale internazionale del turismo *open air*.

A ciò si aggiunge l'opera di costante ammodernamento e ampliamento dei vari campeggi del litorale, che aumentando la propria capacità ricettiva di anno in anno, permettono di accogliere un numero sempre maggiore di turisti. Più del 90% delle presenze complessive si registrano infatti nei 31 campeggi e villaggi presenti nel territorio.

Grafico 3. Arrivi a Cavallino-Treporti

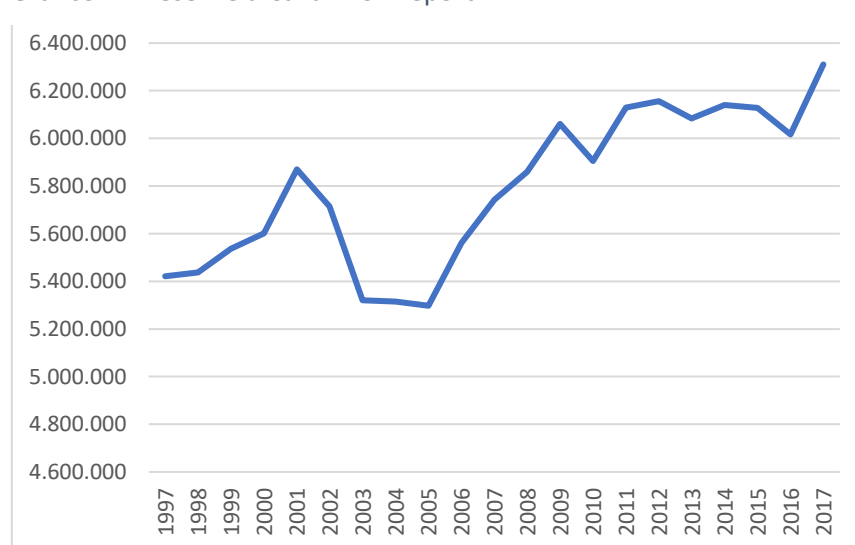


Fonte: Istat (1997-2017)

In riferimento alle presenze turistiche, come già affermato parlando del ciclo di vita della destinazione, negli ultimi vent'anni il numero è risultato essere anch'esso tendenzialmente in aumento, anche se non sono mancati periodi, come appunto dal 2001 al 2005 e nel 2010, 2013 e 2016, in cui si è assistito ad un considerevole calo nel numero delle presenze. I motivi di queste flessioni possono essere molteplici e vanno ricercati nelle condizioni economiche, finanziarie e politiche italiane ed europee dei vari periodi ma anche nel clima dei vari anni. Il turismo all'aria aperta del litorale è infatti fortemente collegato alle condizioni metereologiche e se il clima risulta essere sfavorevole, con piogge frequenti e temperature più basse della media, spesso i potenziali ospiti decidono di trascorrere le loro vacanze altrove.

Complessivamente il numero delle presenze è aumentato da quota 5.421.827 nel 2017 a ben 6.310.266 nel 2017 (Grafico 4).

Grafico 4. Presenze a Cavallino-Treporti

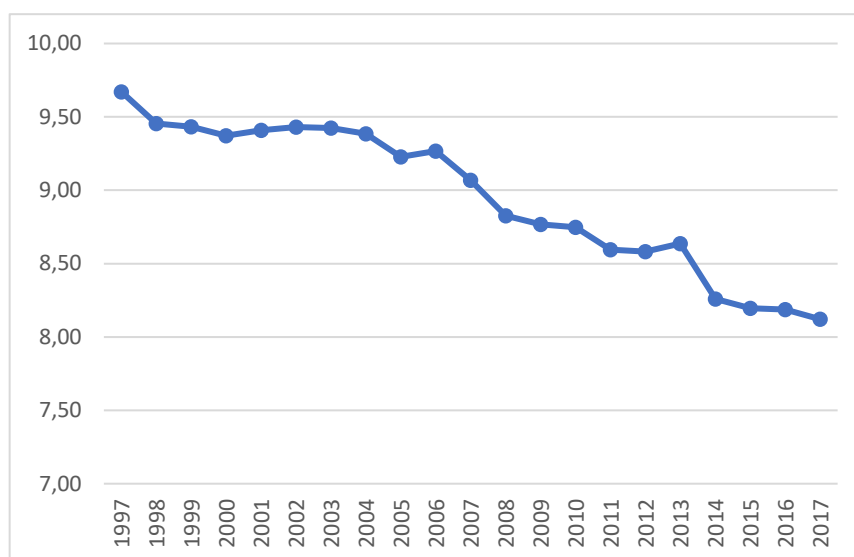


Fonte: Istat (1997-2017)

La permanenza media dei turisti invece nel corso degli anni è diminuita. Il Grafico 5 ci mostra come nel 1997 il numero medio di giorni trascorsi dai turisti nel litorale si aggirava intorno alle 9,6 mentre i dati relativi all'ultimo anno registrano una permanenza media pari a 8,12. Il soggiorno dei turisti negli ultimi vent'anni risulta essersi quindi accorciato di una giornata e mezza, a causa probabilmente dell'aumento dei prezzi per le unità abitative e le piazzole nelle varie strutture ricettive, del minore tempo a

disposizione per le vacanze della domanda turistica e del sempre maggior numero di turisti, soprattutto italiani e provenienti dalle zone limitrofe, che decidono di passare il weekend al mare, pernottando per una, massimo due notti nelle strutture del litorale e che vanno ad incidere inevitabilmente nella media della permanenza.

Grafico 5. Permanenza media a Cavallino-Treporti



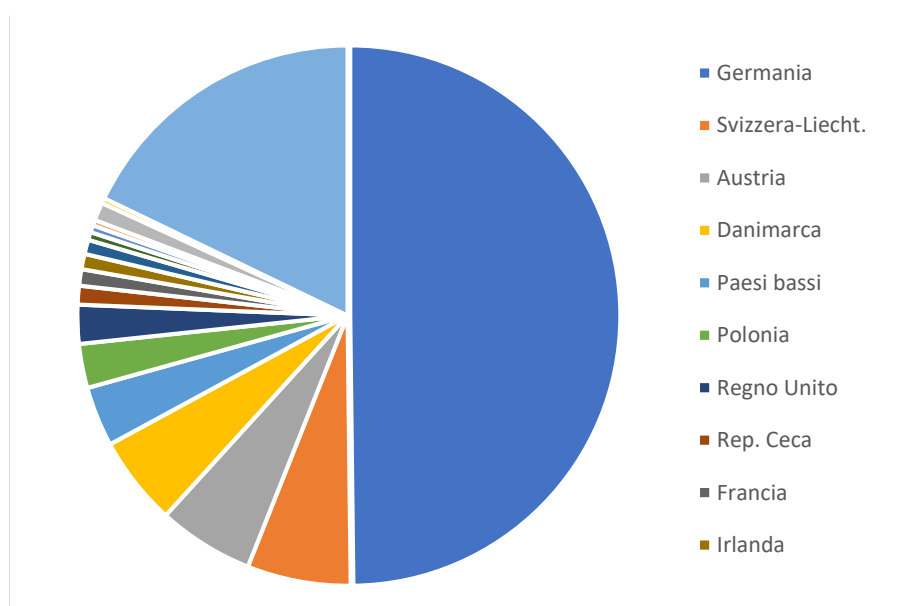
Fonte: Istat (1997-2017)

Vista la vicinanza geografica e la nota passione per la natura e le aree verdi, non risulta essere una sorpresa che i turisti stranieri pernottanti a Cavallino-Treporti provengano da Germania, Svizzera, Austria e dai Paesi del Centro e Nord Europa come Danimarca, Paesi Bassi, Polonia e Regno Unito (Grafico 6).

Nel 2017 i dati relativi al turismo *inbound* (in entrata) confermano l'egemonia del popolo tedesco nel litorale: ben 3.143.447 delle presenze turistiche - ovvero la metà di tutte le quelle della destinazione - sono rappresentate da turisti tedeschi provenienti dalla Germania, mentre 391.203 quelle di turisti svizzeri e 362.093 di austriaci.

Non manca ovviamente il turismo domestico: le presenze italiane nel 2017 sono state ben 1.126.006, con turisti provenienti soprattutto da Veneto, Lombardia, Trentino Alto-Adige e Piemonte.

Grafico 6. Arrivi totali per Paese di provenienza



Fonte: Istat (1997-2017)

3.5. Analisi SWOT della destinazione

L'analisi SWOT permette di identificare i punti di forza e di debolezza presenti all'interno della destinazione di Cavallino-Treporti, nonché le opportunità e le minacce derivanti dell'ambiente esterno³⁰.

Tra i fattori di forza (*Strengths*) vanno evidenziati:

- Campeggi e villaggi turistici all'avanguardia e di eccellenza: nel litorale sono presenti ben tre campeggi a cinque stelle, tra cui appunto il Camping Union Lido, il primo a ricevere questo riconoscimento a livello italiano. Inoltre, nel 2016, alla "Stuttgart Messe 2016", fiera leader in Europa per il settore delle vacanze all'aria aperta, Cavallino-Treporti si è distinto come il principale distretto europeo per l'*open air*. Il camping Union Lido, Marina di Venezia, Enzo Stella Maris, Dei Fiori, Ca'Pasquali, Garden Paradiso e Sant'Angelo hanno ricevuto un riconoscimento, da parte dell'Automobil Club tedesco ADAC, per le migliori strutture ricettive. Il camping Marina di Venezia ha ricevuto inoltre, nello stesso anno, il riconoscimento a livello nazionale, da parte degli esperti del *network* KoobCamp,

³⁰ Per la stesura di quanto segue si è fatto riferimento all'analisi SWOT inserita all'interno del Destination Management Plan di Cavallino-Treporti.

come migliore struttura all'aria aperta dotata di acquapark. Vanta infatti un parco acquatico con ben 9 piscine per un totale di 15 mila metri quadrati di superficie.

- Patrimonio naturalistico e storico: oltre alle spiagge e alle pinete il territorio di Cavallino-Treporti presenta dei fattori naturalistici d'attrattiva unici. Lungo la linea costiera sono presenti le *tegnué*, affioramenti rocciosi che si sono formati nel corso degli ultimi 4.000 anni, ad opera di una tipologia di alga rossa calcarea denominata *corallinacea*. Questi *reef*, che si trovano a una profondità che varia dai 15 ai 40 metri e si estendono anche per centinaia di metri, ospitano ecosistemi importantissimi, ricchi di biodiversità, che necessitano di essere salvaguardati e protetti.

Nella parte settentrionale del litorale invece si trova la Laguna Nord di Venezia, patrimonio UNESCO dal 1987, poiché anch'essa compresa nel sito "Venezia e la sua Laguna", caratterizzata da ambienti vallivi - valli da pesca, canali lagunari, barene – e da sistemi di aree protette – parchi, oasi, riserve naturali- che sono habitat di molteplici specie animali, soprattutto uccelli, che risiedono stabilmente o che decidono di fermarsi durante la migrazione in questo tratto di litorale. È il caso ad esempio dei fenicotteri rosa.

Nell'intero territorio di Cavallino-Treporti sono poi disseminate circa duecento edifici militari, tra batterie, polveriere, torri telemetriche e bunker, risalenti ai due conflitti mondiali. Dal 2015 è stato portato avanti il progetto "Via dei Forti" con l'obiettivo di creare un museo all'aperto delle fortificazioni, in grado di valorizzare la storia della località legata alla Grande Guerra. Questo circuito museale diffuso ha come fulcro la Batteria Vettor Pisani, restaurata e aperta al pubblico il 9 luglio 2017, nella quale vengono allestite mostre dal carattere didattico-divulgativo sui temi della guerra. Dal 2018 inoltre, con l'utilizzo di un unico biglietto, turisti e residenti potranno altresì visitare la Batteria Radaelli, all'interno del Villaggio San Paolo, e il museo del borgo di Lio Piccolo. Visitabili sono infine la Batteria Amalfi e il parco della memoria allestito all'interno del Camping Mediterraneo, antistante la Batteria San Marco.

- Certificazioni ambientali e riconoscimenti: dal 2006 il comune di Cavallino-Treporti è in possesso del riconoscimento internazionale "Bandiera Blu", un

<<eco-label volontario che viene assegnato di anno in anno alle località turistiche balneari che rispettano i criteri relativi alla gestione sostenibile del territorio>>³¹ previsti dalla FEE International.

Il litorale ha inoltre ottenuto il riconoscimento delle “Bandiere Verdi”, un premio assegnato dai pediatri italiani, che sulla base di specifici criteri, individuano e selezionano le migliori spiagge per le famiglie con figli dai 0 ai 18 anni.

Infine, dal 2012 la destinazione ha ottenuto il certificato Emas (*Eco Management and Audit Scheme*), uno strumento volontario che mira a <<migliorare l’ambiente e fornire alle organizzazioni, alle autorità di controllo e ai cittadini informazioni sulle prestazioni ambientali delle organizzazioni>>³².

- Vicinanza a Venezia: il litorale di Cavallino è situato a poca distanza da una delle città più belle e suggestive del mondo. In soli 35 minuti di navigazione dal terminal di Punta Sabbioni è possibile arrivare a pochi passi da Piazza San Marco. Sebbene la maggior parte dei turisti di Cavallino-Treporti scelga la località per praticare un turismo di tipo balneare, sicuramente la vicinanza a Venezia diventa un valore aggiunto al momento della scelta di questa destinazione.
- Infrastrutture: negli ultimi vent’anni sono stati attuati – e continuano ad essere attuati - importanti investimenti per migliorare la viabilità dell’intera destinazione e per la creazione di piste ciclabili, che permettano, non solo ai turisti ma anche ai residenti stessi, di potersi muovere in sicurezza all’interno del litorale.
- Coinvolgimento della popolazione e degli *stakeholders* della destinazione: gli operatori turistici e i soggetti chiave del territorio sono consapevoli che la destinazione funzioni in modo (eco)sistemico e comprendono l’importanza e la necessità del “fare rete”. Gli ottimi risultati ottenuti con il progetto “Patentino dell’Ospitalità”, sia in termini di affluenza, che di risultati, dimostrano come anche la comunità stessa sia orientata verso un’ottica di sistema.

³¹ Programma Bandiera Blu, www.bandierablu.org.

³² Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, www.isprambiente.gov.it.

Tra i fattori di debolezza (*Weaknesses*) invece sono rilevanti:

- La stagionalità della domanda turistica: la vocazione balneare, la posizione geografica e il conseguente clima della destinazione comportano la concentrazione della domanda turistica soprattutto nei mesi estivi di giugno, luglio e agosto. L'apertura delle strutture ricettive già da fine aprile fino a inizio ottobre ha permesso di allungare la stagione estiva, ma la destinazione rimane sempre soggetta fortemente al fenomeno della stagionalità.
- Monocultura turistica: la forte sviluppo turistico della località, soprattutto negli ultimi decenni, ha comportato la chiusura di molte attività legate ad altri settori quali l'agricoltura, la pesca, l'artigianato, le costruzioni e i servizi.
- Fenomeno della disoccupazione: nonostante le strutture ricettive impieghino direttamente circa tre mila persone tutto l'anno e circa metà della popolazione residente nei periodi estivi all'interno delle stesse, la stagionalità e la vocazione turistica di Cavallino-Treporti comportano un tasso di disoccupazione, soprattutto nei mesi invernali, molto alta. Chi non lavora nel settore turistico inoltre spesso si trova costretto a trovare lavoro altrove nelle zone limitrofe.
- Predominanza di campeggi: oltre alle ventitré strutture alberghiere e ai numerosi alloggi privati di case-vacanza, vi è una mancanza di strutture ricettive extra-alberghiere oltre ai campeggi, in particolare di *Bed&Breakfast*, agriturismi, agricampeggi e simili. Va ricordato infatti che più del 90% delle presenze turistiche si registrano all'interno dei campeggi del litorale.
- Scarsa visibilità: nonostante i grandi numeri registrati nella destinazione, la località di Cavallino-Treporti è, almeno fino ad oggi, poco conosciuta dalla maggior parte del mercato nazionale e internazionale. Lo dimostrano in primis i dati relativi alla nazionalità dei turisti, soprattutto provenienti dalla vicina Germania, Svizzera ed Austria, e in secondo luogo il fatto che spesso, per far comprendere l'ubicazione del litorale, si prendano a riferimento le vicine destinazioni di Venezia e Jesolo, ben più conosciute. Il marchio stesso del Parco Turistico di Cavallino-Treporti è sconosciuto alla maggior parte dei turisti pernottanti nella località, e in molti casi anche alla popolazione stessa. Ciò dimostra la necessità di una duplice azione di comunicazione e di *marketing* in grado di permettere l'associazione immediata del logo della Garzetta con il

territorio di Cavallino-Treporti e di far conoscere la destinazione ad un mercato più vasto.

Per quanto riguarda le opportunità (*Opportunities*) vanno evidenziati i seguenti aspetti:

- Potenzialità per tipi di turismo alternativi e sostenibili che potrebbero risolvere il problema della stagionalità: viste le caratteristiche e il patrimonio storico-naturalistico presente nel litorale, vi è la possibilità di attrarre tipi di turismo diversi da quello balneare. Si fa riferimento soprattutto al turismo naturalistico, culturale, rurale. La laguna, le pinete, l'intero sistema dunale e le *tegnué* sono ricche di specie, anche rare, di flora e fauna e sono luoghi che ben si prestano ad un tipo di turismo naturalistico, come ad esempio il *birdwatching*, nonché ad attività legate al pescaturismo e ittiturismo.

La ristrutturazione e la rivalorizzazione di alcuni edifici militari come appunto la Batteria Pisani e la Batteria Amalfi ha permesso la realizzazione di un museo delle fortificazioni all'aria aperta, un patrimonio storico di grande valore che può fungere da attrattore per un turismo culturale 365 giorni all'anno.

- Possibilità di attrarre un turismo internazionale: visto l'aumento del fenomeno del turismo internazionale e la vicinanza logistica della destinazione all'aeroporto Marco Polo di Tessera, che è un *hub* aeroportuale di importanza internazionale, Cavallino-Treporti potrebbe riuscire ad attrarre turisti anche da oltreoceano come americani e cinesi.
- *Glamping*: il fenomeno del *glamping* (glamour + camping) è in aumento e in una zona come questa, capitale internazionale del turismo all'aria aperta, potrebbe risultare vincente offrire questo tipo di esperienza. Nel litorale alcuni campeggi hanno già provveduto ad ampliare la loro offerta con tende *glamping* dotate di più comfort, con design e arredamento ultramoderni, tuttavia non esiste un'offerta *glamping* consistente.

Offrire un'esperienza di questo genere vorrebbe dire riuscire ad attrarre potenziali clienti con un *budget* di spesa più elevato dei semplici campeggiatori che soggiornano in piazzola, e permetterebbe di raggiungere un vantaggio competitivo in quanto questo fenomeno è nuovo ed è una realtà ancora poco diffusa nelle zone della costa Nord-Adriatica.

- Possibilità di accedere a finanziamenti dell'Unione Europea 2014/2020: ci si riferisce in particolare al Programma Operativo FESR 2014/2020, cioè ai <<fondi strutturali e di investimento europei il cui obiettivo è quello di finanziare progetti di sviluppo all'interno dell'Unione europea>>³³ soprattutto per quanto riguarda la crescita in innovazione, ricerca e ambiente. Ma anche al Fondo Europeo per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale e al Fondo Europeo per gli affari marittimi e la pesca.

Tra le minacce (*Threats*) derivanti dall'ambiente esterno bisogna tener conto di:

- Cambiamenti climatici: il surriscaldamento globale e il conseguente cambiamento del clima hanno portato al verificarsi di fenomeni climatici anche eccezionali e anomali per la destinazione di Cavallino-Treporti. Un esempio è il recente disastro naturale, chiamato *downburst*, verificatosi il 10 agosto 2017 che con raffiche superiori ai 100 km/h ha investito l'intero litorale, provocando danni alle strutture ricettive, ai privati e al settore dell'agricoltura per circa un milione di euro.
- Inevitabile fase di declino della destinazione: come dimostrato precedentemente, ogni destinazione ha un ciclo di vita e ciò comporta prima o poi anche l'arrivo di un'inesorabile fase di declino. Ciò rappresenta una minaccia se questo periodo non viene affrontato attivamente, organizzandosi affinché questa fase si trasformi in realtà in un momento di rilancio della destinazione stessa.
- Continuo aumento dei flussi turistici: per quanto un maggior numero di turisti possa comportare un aumento nel numero delle entrate per le varie strutture ricettive e per tutti i settori e le attività collegate al turismo, l'incremento continuo può portare a fenomeni come ad esempio problemi di capacità di carico, congestionamento, peggioramento della qualità di vita dei cittadini e in generale l'aumento delle esternalità negative.

³³ Regione Veneto – Programmi Comunitari, <http://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/fesr-2014-2020>

3.5. Promozione e comunicazione della destinazione

La promozione e la comunicazione del territorio sono affidate al Consorzio Parco Turistico di Cavallino-Treporti. Come già precedentemente riportato, il Consorzio è responsabile dal 2015 della gestione di 3 uffici IAT nella destinazione, i quali hanno lo scopo di veicolare informazioni, promuovere il territorio e fornire assistenza al turista in loco. È quindi il Consorzio che si occupa della produzione di materiale cartaceo e mediatico per la promo-commercializzazione di Cavallino-Treporti e che organizza la partecipazione alle più importanti fiere di settore sia in Italia che all'estero.

3.5.1. Fiere e progetto "Ambasciatori del turismo"

Il Consorzio, in sinergia col Comune, ha avviato una serie di iniziative legate alla promozione univoca della destinazione, come ad esempio la partecipazione alle fiere dedicate al turismo e al tempo libero, sia in Italia, come a Bolzano, che all'estero.

Analizzando i maggiori mercati di riferimento, la località ha quindi scelto di partecipare ai progetti fieristici in Germania, Olanda e Danimarca. I turisti provenienti dalla Germania rappresentano infatti ancora oggi più del 50% delle presenze totali e si tratta spesso di clienti fidelizzati, che continuano a scegliere il litorale da diversi anni, mentre i popoli di Olanda e Danimarca, amanti delle vacanze al contatto con la natura, rappresentano mercati importanti del Nord-Europa su cui puntare per attrarre altri potenziali ospiti.

Nel 2018 il Parco Turistico è quindi stato presente in Germania alle fiere di Stoccarda, Monaco, Essen e Norimberga, in Danimarca a Herning e in Olanda a Utrecht.

In particolare, alle fiere di Stoccarda e Monaco, per la prima volta nella sezione dedicata a Cavallino-Treporti oltre alle singole imprese e al Parco Turistico, è stato presente anche il Comune, dando così la possibilità anche alle piccole imprese turistiche di promuoversi gratuitamente. Lo stand, dalla grandezza di circa 120 m², in parte finanziato con i proventi dell'imposta di soggiorno, aveva una parte centrale dedicata al Comune e alle

piccole imprese ed era dotata di una piccola caffetteria, mentre intorno si sviluppavano i *desk* dei singoli operatori turistici della destinazione.

A Monaco inoltre è stata organizzata una conferenza stampa a cui hanno partecipato il Sindaco, la sua portavoce, il presidente e il vicepresidente del Parco Turistico nonché una ventina di giornalisti, soprattutto tedeschi, per pubblicizzare e comunicare al meglio la destinazione. Lo scopo della conferenza stampa è stato ovviamente quello di permettere a giornalisti e ai vari Tour Operator che erano presenti di scrivere e parlare di Cavallino-Treporti, in quanto, come già precedentemente sottolineato, la destinazione resta ancora poco conosciuta in Italia e all'estero.

Un'altra importante azione di promozione della località viene svolta grazie al progetto "Ambasciatori del Turismo", attraverso il quale, dal 2015, viene conferito il titolo di "ambasciatore" ai <<cittadini italiano o stranieri che abbiano soggiornato e promosso il territorio del Comune di Cavallino-Treporti>> (DMP, 2016, p.34). Il Sindaco conferisce il titolo ai turisti che soddisfano due requisiti: l'aver soggiornato nella località almeno per quarant'anni consecutivi e l'aver effettuato consistenti azioni di promozione nel proprio Paese d'origine.

Le singole strutture ricettive hanno la possibilità di indicare all'OGD i candidati che, secondo loro, rispondono ai questi requisiti e, una volta conferito il titolo, di acquistare una targa in cui verrà inciso il nome dell'ambasciatore. Questa targa verrà poi appesa nell'atrio del Comune o inserita nella pavimentazione di una piazza della località.

Questa iniziativa nasce dalla volontà di riconoscere e dare appunto un riconoscimento agli ospiti che negli anni hanno continuato a scegliere Cavallino-Treporti come meta delle proprie vacanze, promuovendo inoltre il territorio non solo tra la cerchia di famigliari e amici, ma anche partecipando come *promoters* alle fiere di settore.

Il passaparola positivo portato avanti da queste figure, che oggi sono ben trentadue, ha permesso indubbiamente alla destinazione di aumentare la propria visibilità all'estero.

3.5.2. Il sito della destinazione, il Social Media Team e #visitcavallino

Il territorio di Cavallino-Treporti viene promosso e comunicato online anche attraverso il sito della destinazione www.cavallino.info, il sito ufficiale del Consorzio Parco

Turistico, strutturato e ideato dalla società Time2Marketing. Il sito è disponibile in tre lingue - italiano, inglese e tedesco - ed è organizzato in modo tale da fornire informazioni utili a chi fosse interessato a scoprire la storia, le tradizioni, i luoghi e prodotti del territorio, nonché le attività che il litorale può offrire, le strutture ricettive in cui alloggiare e i posti in cui mangiare. Il sito presenta inoltre una sezione “News” in cui è possibile trovare tutti gli aggiornamenti relativi ad eventi e manifestazioni che avranno luogo nel territorio durante l’anno.

Il sito della destinazione è curato e gestito dal Social Media Team, un gruppo nato nel 2015 a seguito della prima edizione del “Patentino dell’Ospitalità”. Lo scopo di questo *team* era, ed è tutt’ora, quello di riuscire a promuovere e comunicare la destinazione attraverso i canali digitali, dando all’ospite una rappresentazione vincente e integrata del territorio.

Il Social Media Team è composto da volontari, formati in *marketing* e *web marketing*, che risiedono a Cavallino-Treporti e che sono perciò in grado di veicolare un’immagine della destinazione attraverso gli occhi di chi questo territorio lo vive tutto l’anno, valorizzandone la storia, le tradizioni e la natura.

Questa squadra ha inoltre il compito di gestire il profilo della destinazione, chiamato VisitCavallino, nei vari *Social Network* allo scopo di:

- Rafforzare il brand e divulgare il marchio della Garzetta;
- Intercettare i potenziali ospiti e fargli conoscere il territorio;
- Fidelizzare i turisti che hanno già soggiornato a Cavallino-Treporti;
- Orientare l’ospite presente fornendogli spunti sulle attività e sui posti da visitare;
- Rendere l’ospite attore-protagonista del territorio.

Attraverso Facebook, Instagram, Twitter e Google+ questo team lavora sul *brand* ogni giorno, cercando di rafforzare la presenza della destinazione nel *web*. Grazie alla pubblicazione di *post* contenenti immagini e video, ma anche filmando dirette, si dà la possibilità all’ospite di continuare a “vivere” il territorio una volta tornato a casa, mostrandogli la destinazione a 360 gradi, non solo durante l’estate ma anche durante i mesi invernali.

Punto fondamentale affinché queste azioni di comunicazione e promozione risultino essere vincenti è la partecipazione di tutti gli *stakeholders*, la volontà di fare rete e di impegnarsi in un lavoro di squadra da parte di tutta la comunità.

Ci si riferisce in particolare sia alla disponibilità a partecipare alle riprese di video promozionali del territorio, che più banalmente alla ricondivisione dei contenuti postati sui vari canali *social* di VisitCavallino. Inoltre, su Instagram, ma anche su Facebook e Twitter, è stato lanciato l'*hashtag* #visitcavallino allo scopo di creare una etichetta facilmente ricordabile e comprensibile per chiunque desideri postare contenuti inerenti la destinazione. L'utilizzo, da parte di tutti gli utenti, di #visitcavallino in descrizione di foto, video e in generale *post* riguardanti il territorio, permetterà all'*hashtag* stesso di crescere notevolmente e di essere il punto di riferimento per chiunque desideri vedere e scoprire la destinazione tramite i Social Network.

Ad inizio Ottobre 2018 il profilo Instagram "VisitCavallino" conta 3205 seguaci e un totale di 642 post, mentre l'*hashtag* #visitcavallino è arrivato a quota 6800 post e continua a crescere di giorno in giorno³⁴. Su Facebook invece la pagina VisitCavallino ha un seguito di più di 14 mila persone³⁵.

Si tratta indubbiamente di numeri ancora irrisori se si pensa, ad esempio, a profili *social* di destinazioni come Visit Trentino che, sebbene si riferiscano ad intere Regioni, contano più di 86 mila *followers* e più di 1600 immagini postate³⁶. Tuttavia, l'andamento positivo e la crescita costante di questi profili, soprattutto se si considera che sono seguiti da volontari e che si tratta di una singola destinazione, fanno ben sperare in risultati futuri.

³⁴ Instagram, www.instagram.com/visitcavallino

³⁵ Facebook, www.facebook.com/VisitCavallino

³⁶ Instagram, www.instagram.com/visittrentino

IV. Online Reputation di Cavallino-Treporti

4.1. TripAdvisor e Web Scraping

Non ci sono dubbi sul fatto che oggi Internet sia il canale migliore per veicolare le informazioni nella maniera più veloce possibile, basti guardare l'immenso numero di siti *web* in grado di offrire informazioni di ogni tipo e capaci di rispondere a domande di qualsiasi genere.

Tra questi siti assumono particolare rilevanza quelli che prevedono il caricamento e la condivisione di contenuto da parte degli utenti, come accade nei vari *Social Media* quali Instagram, Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube e TripAdvisor, per citarne alcuni.

Queste piattaforme offrono infatti alle imprese e alle organizzazioni numerose opportunità per creare e stabilire dialoghi, nonché mantenere relazioni forti e durature con i propri utenti, con modi e tecniche che la comunicazione tradizionale (e non digitale) non avrebbe reso possibile. Allo stesso tempo un numero sempre più crescente di utenti basa le proprie scelte di acquisto sui *feedback online* di altri consumatori riguardanti la stessa struttura o destinazione.

L'industria turistica infatti è particolarmente incline a questi commenti, recensioni e *feedback online*, proprio per la natura intangibile dei prodotti e dei servizi che vengono venduti, per la quale non è possibile al consumatore valutare a priori ciò che ha acquistato, ma solo dopo averlo vissuto e averne fatto esperienza. Per ovviare a questa caratteristica intrinseca del prodotto turistico, ecco che la condivisione della propria esperienza e opinione diventa una valida soluzione.

L'insieme di tutti questi commenti, *feedback* e recensioni fa sì che si venga a creare una *online reputation* del soggetto di cui si sta parlando, sia questo una struttura, un'attrazione, un ristorante o ancora una destinazione nel suo complesso.

In un'epoca in cui le esperienze dei consumatori vengono condivise online è l'eWOM¹ lo strumento con il quale la reputazione del soggetto in questione può essere rafforzata o indebolita. Una recensione o un commento negativo riguardante anche solo un piccolo

¹ Si fa qui riferimento all' *electronic Word Of Mouth*

inconveniente può infatti diventare virale, rovinando l'*online reputation* del soggetto e obbligando a misure di contenimento del passaparola negativo.

A volte infatti bastano alcuni *feedback* negativi per dare il via ad un eWOM in grado di distruggere in poco tempo una buona o ottima reputazione costruita negli anni e con non poca fatica (Nicoli e Papadopoulou, 2017).

Una delle più grandi e meglio conosciute piattaforme di viaggi e turismo *online* è sicuramente TripAdvisor. Fondata nel 2000 negli Stati Uniti, e operante oggi in ben 45 mercati, ha come scopo principale quello di rendere possibile la raccolta di informazioni ed esperienze di viaggio in modo da assistere viaggiatori e consumatori nell'organizzazione della loro vacanza.

Ciò è reso possibile grazie alla condivisione di *post* contenenti recensioni ed opinioni relative a viaggi vissuti dagli utenti e dando loro la possibilità di interagire gli uni con gli altri attraverso i commenti, al fine di scambiarsi suggerimenti e opinioni al riguardo.

Come è possibile leggere dalla sezione Press Releases <<il 2017 è stato un anno di grande crescita dei contenuti generati dagli utenti su TripAdvisor [...]. Dopo aver raggiunto quota mezzo miliardo di recensioni e opinioni ad aprile 2017, TripAdvisor ha continuato a crescere e oggi conta 570 milioni di contenuti pubblicati sul sito relativi alla più grande selezione di business di viaggio a livello mondiale: 7,3 milioni di alloggi, compagnie aeree, attrazioni e ristoranti>>².

Per cui gli utenti di TripAdvisor non solo rivestono un ruolo attivo nell'organizzazione e nella scelta dei propri viaggi, ma aiutano anche gli altri utenti nella creazione di un'immagine riguardante la destinazione prima del viaggio, postando non solo la loro esperienza, ma anche video e foto.

L'*online reputation* creata dagli utenti crea pertanto un'immagine del soggetto, indipendentemente da qualunque esso sia, che è completamente fuori dal controllo del soggetto stesso. Tuttavia, questa *online reputation* che si viene a delineare, se positiva, costituisce il fondamento di imprese e destinazioni di successo. Ecco quindi che per un'impresa o per una destinazione risulta essere importante analizzare e capire la

² TripAdvisor, <https://tripadvisor.mediaroom.com/US-press-releases>.

propria reputazione *online*, vedere quali sono i propri punti di forza, che sono stati maggiormente recensiti in maniera positiva e quali invece non sono stati apprezzati o capiti e sono stati quindi valutati negativamente. Inoltre, può risultare utile vedere quale tipologia di utenti ha scritto recensioni e che grado di valutazione gli utenti hanno dato. Tuttavia, visto il numero enorme di recensioni e contenuti presenti nella rete risulta quasi impossibile, ad esempio per una destinazione, pensare di affrontare un'analisi del genere andando a leggere manualmente recensione per recensione.

Il modo migliore per affrontare questo tipo di analisi è infatti attraverso il *Web Scraping*. Il *Web Scraping* (chiamato anche *Web harvesting* o *web data extraction*) è una tecnica software che permette di estrarre informazioni dai siti *web*. Questa tecnica si focalizza nella trasformazione dei dati non strutturati presenti nella rete, tipicamente in formato HTML, in dati strutturati che possono poi essere immagazzinati e analizzati in *database*, in formati comuni come può essere XLS, XML o RSS. I processi di *scraping* possono essere scritti in diversi linguaggi di programmazione, tra i quali i più popolari sono Java, Python, Ruby e Node e si basano tutti appunto sulla struttura e sulle proprietà del linguaggio HTML, proprio per permettere ai computer di estrarre ed elaborare i dati, minimizzando il margine di errore e rendendo il tutto molto più veloce (Castrillo-Fernandez, 2015).

In generale ci sono moltissimi motivi che spingono le aziende a volere adottare la tecnica del *Web Scraping*, la più importante delle quali è la non disponibilità di APIs (*Application Programming Interface*), cioè meccanismi che permettono di connettere due applicazioni, condividendo dati e informazioni, ad esempio tra business partner.

Un'impresa può quindi decidere di voler estrapolare dati dal *web* per espandere le proprie quote di mercato aumentando le vendite, per entrare in nuovi business sviluppando strategie di rapida immissione nel mercato, o ancora per avere accesso a dati nuovi e più strutturati.

Indipendentemente dalle ragioni che spingono le aziende a fare *Web Scraping*, i benefici che queste ne ottengono sono molteplici. Innanzitutto questi servizi permettono di risparmiare denaro e migliaia di ore di lavoro umano, nonché di ridurre il tempo richiesto per il compito di estrazione dei dati. Questa tecnica permette inoltre la raccolta veloce di dati accurati e di alta qualità, che non potrebbero in alcun modo essere così raccolti da esseri umani (Banerjee, 2014).

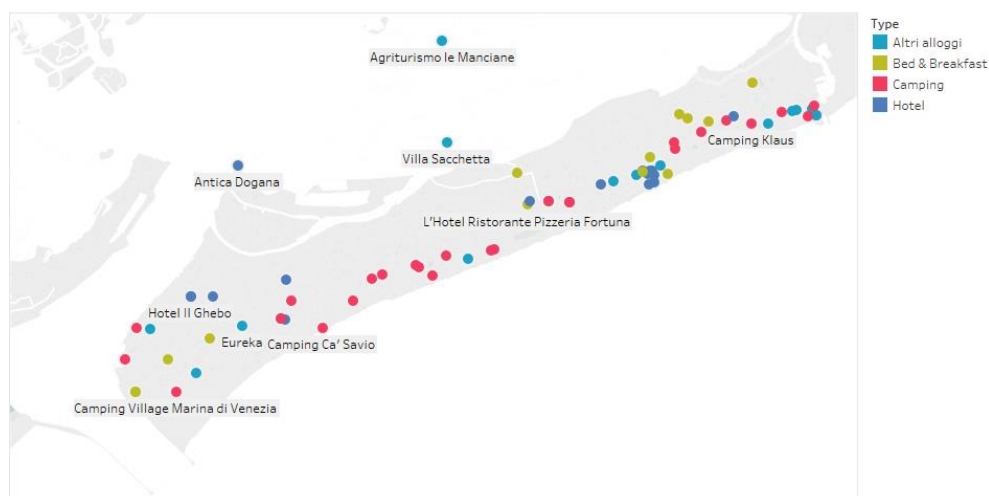
In questa sede la tecnica di *Web Scraping* è stata utilizzata per estrapolare e raccogliere i dati dalle recensioni di TripAdvisor riguardanti le strutture alberghiere ed extra-alberghiere e le attrazioni della destinazione di Cavallino-Treporti, al fine di analizzare la destinazione e di comprenderne l'*online reputation*.

Una volta raccolti i dati attraverso il *Web Scraping*, questi sono stati puliti e attraverso un *software* è stato possibile riuscire ad analizzarli, rendendoli velocemente comprensibili e interpretabili. Il *software* in oggetto è Tableau, un programma che permette a chi lo utilizza di vedere, attraverso grafici e mappe ciò che i dati in possesso vogliono dire. Nei paragrafi successivi verranno riportati i risultati di elaborazione dei dati ottenuti tramite questo software.

4.2. Analisi delle strutture ricettive

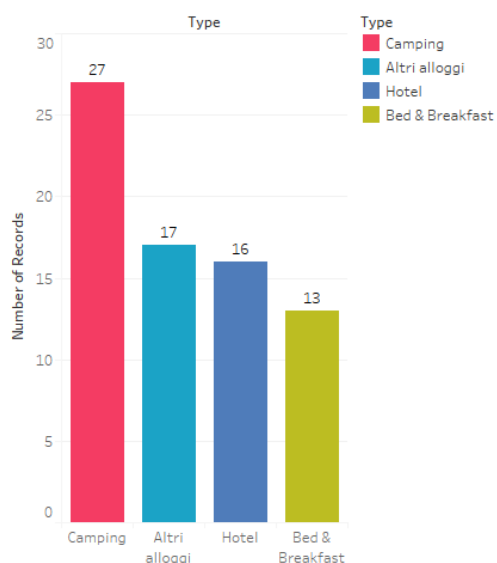
Dal processo di *Web Scraping* e dall'elaborazione dei dati con Tableau è emerso che, in riferimento a Cavallino-Treporti, su TripAdvisor sono presenti solamente 73 strutture, a fronte invece di una situazione reale che vede la presenza nel territorio di un numero ben più alto di strutture ricettive. Per questo motivo è importante sottolineare come questo tipo di analisi pur essendo molto valida presenta alcuni limiti, tra cui appunto il fatto che è possibile studiare solamente le strutture che sono state recensite dagli utenti.

Figura 7. Mappa delle strutture ricettive a Cavallino-Treporti



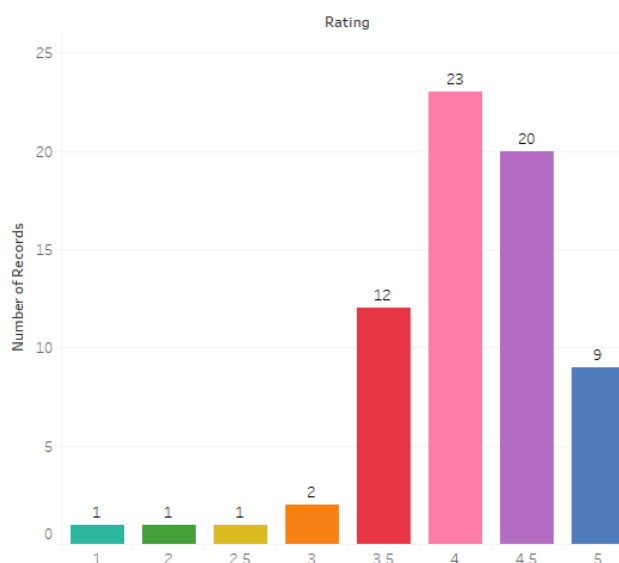
Fonte: Elaborazione personale dei dati

Grafico 7. Tipologia di strutture



Fonte: Elaborazione personale dei dati

Grafico 8. Qualità percepita delle strutture



Fonte: Elaborazione personale dei dati

La Figura 7 mostra dove sono localizzate queste 73 strutture ricettive nel litorale di Cavallino-Treporti. Già a colpo d'occhio è possibile vedere come la maggior parte di queste strutture sia costituita da campeggi, tuttavia ciò non risulta essere una sorpresa, vista la storia e la vocazione turistica per il turismo all'aria aperta della destinazione.

Nello specifico l'analisi dei dati mostra come di tutte queste strutture ben 27 siano campeggi, 17 altre tipologie di alloggi, come residence e affittacamere, 16 siano hotel e 13 *Bed&Breakfast* (Grafico 7). Va però fatto notare che i campeggi recensiti siano in realtà 25, essendo il Camping Union Lido presente ben 3 volte su TripAdvisor con nomi e recensioni diverse. Lo troviamo infatti primariamente con il nome Union Lido Camping Lodging Hotel e successivamente anche con il nome di Topcamp Cavallino e Luxury Camp. Nel secondo caso si tratta infatti di un riconoscimento che ha ricevuto il suddetto campeggio, entrando a far parte della classifica e della guida dei Topcamp d'Italia, cioè migliori campeggi del nostro Paese, nel terzo caso si tratta invece dell'agenzia Luxury Camp che lavora solamente all'interno del Camping Union Lido e che si propone di vendere alloggi in questo campeggio 5 stelle del litorale.

Come è possibile osservare dal Grafico 8, nel complesso la qualità percepita dagli utenti è molto alta: 23 strutture hanno un *rating* di 4 stelle, e 20 un *rating* di 4,5 stelle. Va inoltre segnalato come ben 9 abbiano ottenuto un *rating* pieno di 5.

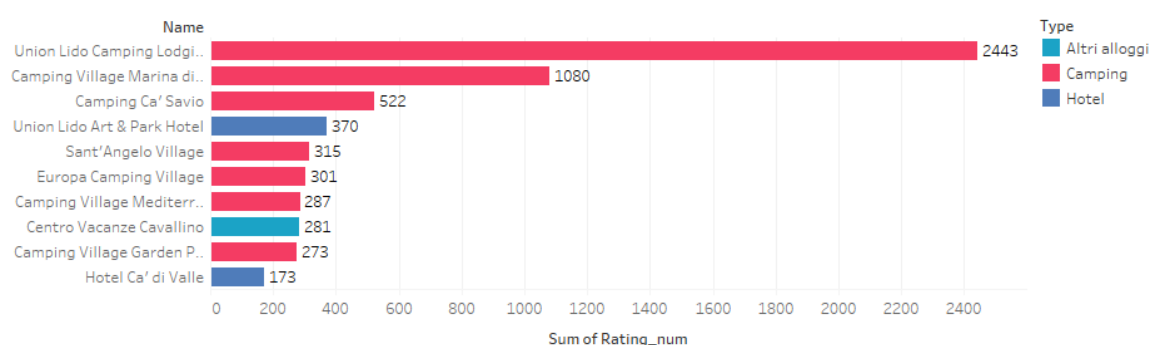
Figura 8. Lista delle strutture con un rating di 5

Name	5
B&B A Casa di Marta	Bed & Breakfast
B&B Marechiaro	Bed & Breakfast
Bar Moro	Bed & Breakfast
Camping Santin	Camping
Luxury Camp	Camping
Marelaguna Rooms	Bed & Breakfast
Topcamp Cavallino	Camping
Villa Sacchetta	Altri alloggi
WMC Buschmann Wohnen..	Altri alloggi

Fonte: Elaborazione personale dei dati

Di queste nove quattro sono Bed&Breakfast, tre sono campeggi e i restanti due sono alloggi di altro tipo. Anche in questo caso tuttavia i campeggi sarebbero da considerarsi solamente due, poiché Topcamp Cavallino e Luxury Camp fanno riferimento allo stesso campeggio. Va sottolineato inoltre che il Camping Union Lido recensito come Union Lido Camping Lodging Hotel ha invece ricevuto un *rating* leggermente inferiore, pari a 4,5. È interessante notare come anche il Camping Marina di Venezia e il Camping Enzo Stella Maris, gli altri due campeggi a 5 stelle del litorale, abbiano ricevuto allo stesso modo un *rating* di 4,5, a riprova del fatto che gli utenti riconoscano e condividano l'eccellenza e l'ottima gestione di queste strutture.

Grafico 9. Numero di recensioni per struttura ricettiva

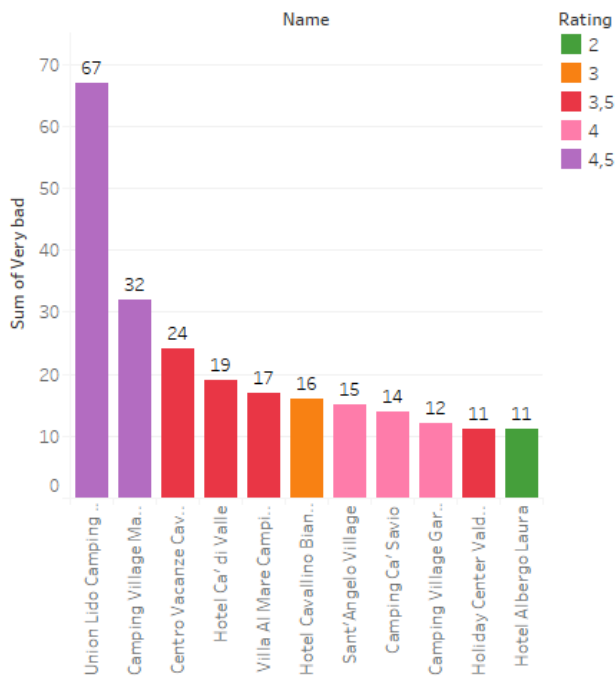


Fonte: Elaborazione personale dei dati

Il numero di recensioni totali scritte per tutte le strutture del litorale si attesta a quota 8.472. Non risulta essere una sorpresa vedere dal Grafico 9 che ben più di un quarto di queste faccia riferimento al Camping Union Lido e che tra i 16 hotel presenti nel litorale quello con più recensioni, ben 370, si riferisca nuovamente all'hotel presente all'interno

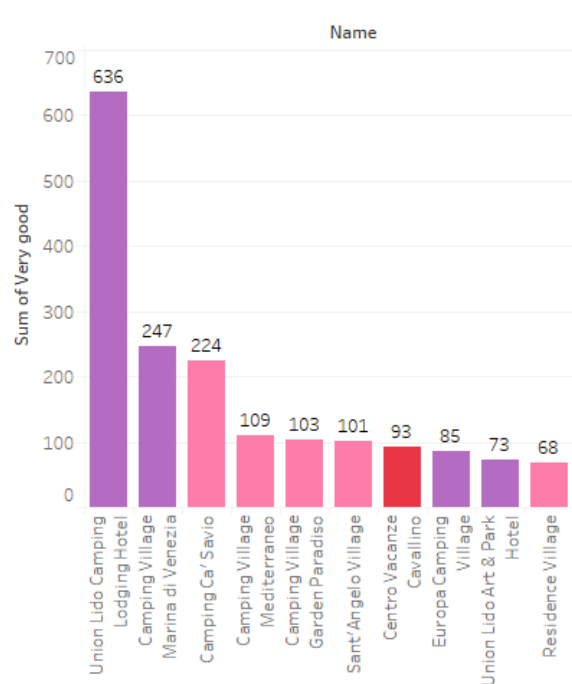
dello stesso camping. La seconda struttura del litorale con il maggior numero di recensioni risulta essere il Campeggio Marina di Venezia, mentre la terza il Camping Ca'Savio, un campeggio a tre stelle in grado di ospitare un numero inferiore di turisti, ma che presenta un *rating* molto buono, pari a 4 punti.

Grafico 10. Strutture con recensioni pessime



Fonte: Elaborazione personale dei dati

Grafico 11. Strutture con recensioni ottime

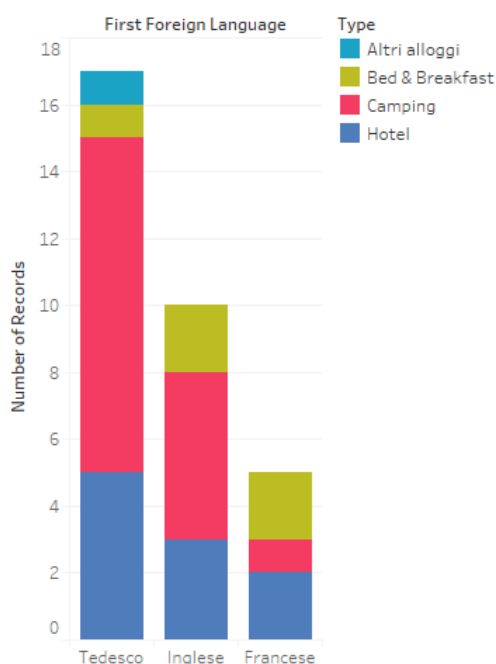


Fonte: Elaborazione personale dei dati

Il Grafico 10 e il Grafico 11 ci mostrano quali siano le strutture che sono state valutate come eccellenti e quali come pessime. In entrambi i casi ai primi posti troviamo il Camping Union Lido e il Camping Marina di Venezia. A fronte di 67 recensioni che considerano l'Union Lido un pessimo campeggio, ve ne sono ben 636 che lo hanno valutato in modo eccellente. Allo stesso modo per il Marina di Venezia, 32 utenti lo hanno recensito come pessimo, mentre 247 come un ottimo campeggio. Va ricordato che in entrambi i casi si tratta di campeggi a 5 stelle, con un *rating* di 4,5.

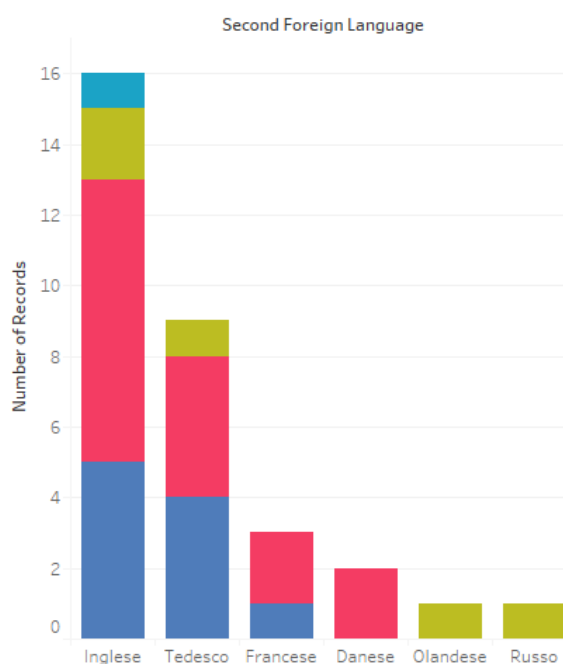
Il Campeggio Ca'Savio invece, terzo campeggio per dimensioni del litorale, ha ottenuto 224 recensioni ottime e solamente 14 utenti lo hanno valutato come pessimo.

Grafico 12. Prima lingua straniera



Fonte: Elaborazione personale dei dati

Grafico 13. Seconda lingua straniera



Fonte: Elaborazione personale dei dati

La prima lingua straniera utilizzata nella scrittura delle recensioni è il tedesco. Questo dato risulta essere in linea con i *trend* degli arrivi e delle presenze straniere nel litorale: va infatti ricordato che i primi tre Paesi di provenienza dei turisti stranieri pernottanti sono infatti Germania, Svizzera e Austria, tutti Paesi di lingua germanofona.

La seconda lingua straniera utilizzata risulta invece essere ovviamente l'inglese. A tal proposito è utile sottolineare che essendo l'inglese la lingua franca utilizzata oggi da chiunque, indipendentemente dalla propria nazionalità, risulta difficile poter fare un collegamento in questo caso tra lingua usata e Paese di provenienza.

Più utile è invece notare come altre lingue, quali il francese, il danese e l'olandese siano nuovamente in linea con i trend degli arrivi e delle presenze presentati nel capitolo precedente. Di queste 8.472 recensioni, 511 sono state invece scritte in italiano, a dimostrazione del fatto che, nonostante Cavallino-Treporti abbia un bacino di utenza prevalentemente internazionale, le strutture del litorale vengono apprezzate anche dai turisti del nostro Paese.

Poiché TripAdvisor, all'interno della recensione, dà la possibilità agli utenti di indicare con chi è stata vissuta l'esperienza, è stato possibile capire che tipologia di turisti

ospitano le strutture della destinazione. La maggior parte del totale delle recensioni risulta essere stato scritto da turisti che hanno soggiornato in queste strutture con famiglie. Si tratta infatti di ben 5.803 recensioni su un totale di 8.472. Gli utenti che affermano di aver viaggiato in coppia risultano essere 1.360, mentre con gli amici 520. Solamente 74 recensioni sono di viaggiatori che hanno soggiornato da soli in queste strutture e ancora meno, solo 39, di persone che si sono recate per affari.

Tabella 3. Recensioni per tipologia di clienti e tipo di struttura

Type	Couples	Families	Friends	Alone	Business	Type
Altri alloggi	80	309	62	7	4	Altri alloggi
Bed & Breakfast	108	115	48	8	0	Bed & Breakfast
Camping	695	4.884	275	26	10	Camping
Hotel	477	495	135	33	25	Hotel

Fonte: Elaborazione personale dei dati

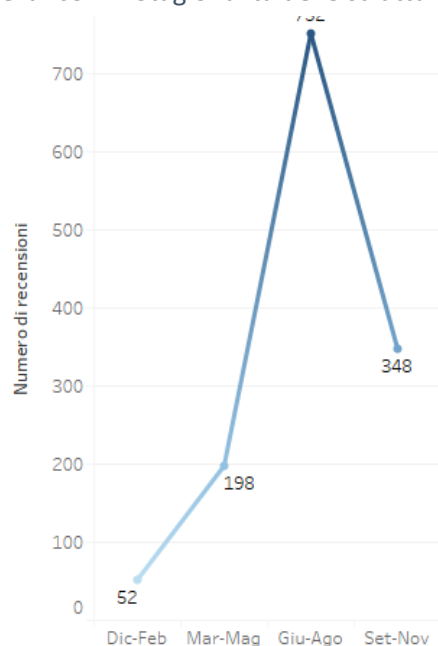
Incrociando questi dati con la tipologia di struttura in cui hanno pernottato gli utenti è possibile osservare come la maggior parte di coloro che hanno viaggiato in coppia, con famiglia e con amici abbia soggiornato in campeggi, mentre chi ha viaggiato da solo o per affari ha preferito una sistemazione in hotel (Tabella 3).

TripAdvisor dà inoltre la possibilità di scegliere il periodo in cui questi hanno viaggiato, rendendo possibile la costruzione di un grafico in grado di mostrare la stagionalità della domanda turistica della destinazione, sulla base dei dati raccolti con il *Web Scraping*.

Per riuscire ad avere una visione di questa stagionalità è stato necessario primariamente analizzare i dati a disposizione sul numero di recensioni scritte separatamente per i vari periodi dell'anno e successivamente aggregare i dati elaborati, riuscendo a costruire il grafico seguente.

Come è possibile osservare dal Grafico 14, il numero di recensioni scritte nel periodo invernale che va da Dicembre a Febbraio è pari a 52, aumenta in seguito nel periodo primaverile da Marzo a Maggio, arrivando a quota 198, raggiungendo l'apice nei mesi estivi da Giugno ad Agosto con 752, per poi diminuire nuovamente nell'intervallo che va da Settembre a Novembre, con 348.

Grafico 14. Stagionalità delle strutture



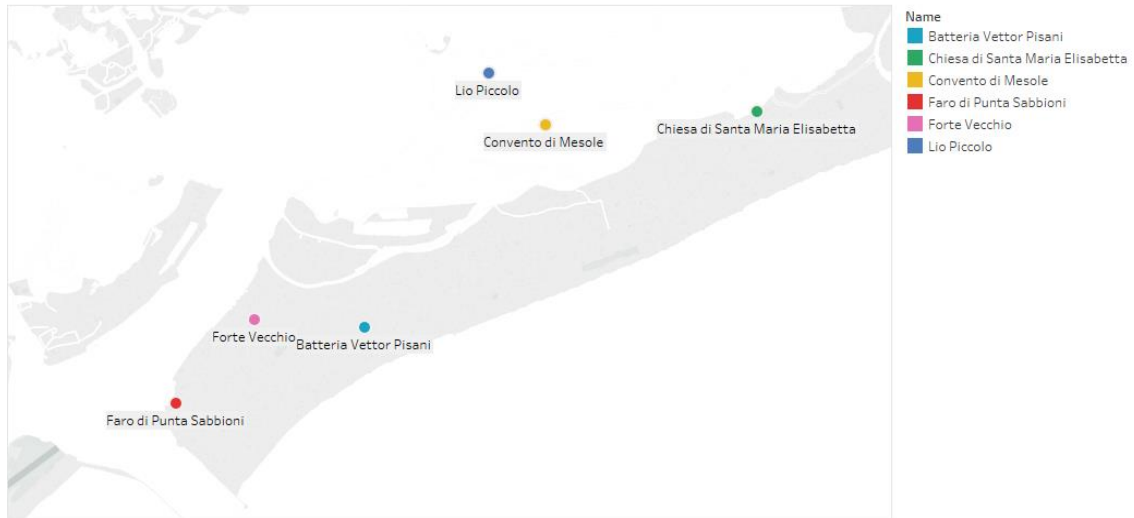
Fonte: Elaborazione personale dei dati

Le recensioni confermano quindi l'andamento già noto della stagionalità della domanda turistica della destinazione, che vede nei mesi estivi i momenti di alta, se non altissima, stagione e nei mesi primaverili ed autunnali quelli di bassa stagione. I mesi invernali invece non andrebbero quasi considerati, essendo la maggior parte delle strutture ricettive chiuse, fatta eccezione di qualche hotel e *Bed&Breakfast* che decide di rimanere aperto probabilmente puntando su un pubblico di turisti interessati a visitare Venezia e le isole della laguna, approfittando appunto della vicinanza geografica.

Bisogna sottolineare tuttavia come la somma delle recensioni scritte per tipologia di viaggiatore dia come risultato 7.796, a fronte invece di un totale di recensioni presenti su TripAdvisor pari a 8.472. Ciò sta a significare che ben 676 utenti nel lasciare la loro testimonianza hanno deciso di non indicare con chi hanno viaggiato. Lo stesso discorso vale per la stagionalità delle recensioni: solamente in 1.350 *reviews* l'utente ha condiviso il periodo in cui ha viaggiato. Per questo motivo l'analisi dei dati finora eseguita, seppur affidabile e corretta è da considerarsi tuttavia relativa e parziale.

4.3. Analisi delle attrazioni

Figura 9. Mappa delle attrazioni



Fonte: Elaborazione personale dei dati

I luoghi e i siti recensiti come “attrazioni” a Cavallino-Treporti risultano essere solamente sei. Come è possibile notare dalla Figura 9 si tratta nello specifico del Faro di Punta Sabbioni, del Forte Vecchio e della Batteria Vettor Pisani, della Chiesa di Santa Maria Elisabetta, del Convento presente a Mesole e infine di Lio Piccolo.

La Batteria Vettor Pisani e il Forte Vecchio sono classificati da TripAdvisor come “Siti storici”, essendo entrambi edifici militari risalenti ai conflitti armati del Novecento. Mentre la chiesa di Santa Maria Elisabetta presente a Cavallino è stata inserita all’interno della categoria “Chiese e cattedrali”, il Convento di Mesole viene indicato come un “Sito religioso”. Il Faro di Punta Sabbioni invece, grazie alla sua posizione strategica tra mare e laguna, rientra all’interno di “Fari, Belvedere e percorsi pedonali panoramici”, mentre Lio Piccolo in “Luoghi e punti di interesse”.

Figura 10. Tipologia di attrazioni

Name	Chiese e cattedrali	Fari, Belvedere, P...	Luoghi e punti d'interesse	Siti religiosi	Siti storici
Batteria Vettor Pisani					■
Chiesa di Santa Maria Elisabetta	■				
Convento di Mesole				■	
Faro di Punta Sabbioni		■			
Forte Vecchio					■
Lio Piccolo			■		

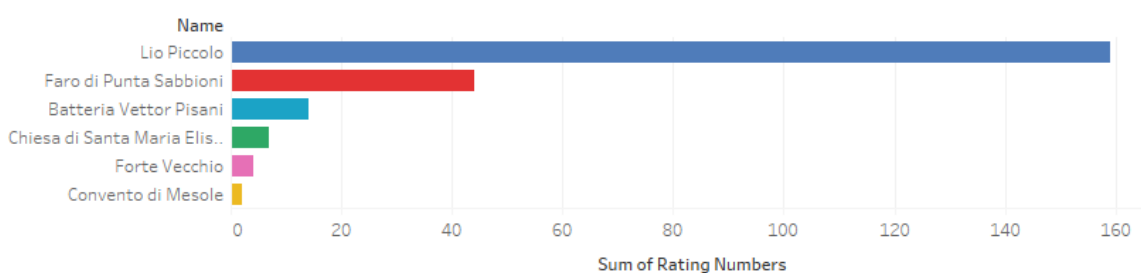
Fonte: Elaborazione personale dei dati

È interessante tuttavia notare già come il processo di *Web Scraping* non abbia evidenziato una importante attrazione di Cavallino-Treporti: la sua spiaggia. Essendo il litorale una destinazione balneare sembra infatti al quanto strano che i suoi tredici chilometri di spiaggia e di mare non fossero stati mai recensiti. È certo vero che molti utenti decidono di recensire la spiaggia all'interno del proprio commento relativo alla struttura in cui hanno soggiornato, poiché spesso campeggi e hotel sono ubicati proprio poco prima della spiaggia e detengono la concessione della stessa.

Andando infatti a leggere una qualsiasi delle recensioni dei campeggi più conosciuti del litorale è alquanto comune trovare recensioni molto positive relative alla pulizia delle spiagge e del mare.

Tuttavia, va qui evidenziato come il processo di *Web Scraping* non abbia evidentemente riconosciuto le spiagge come una attrazione e non siano stati scaricati i dati presenti su Tripadvisor relativi appunto all'arenile. Andando infatti in Internet e digitando sul motore di ricerca Google "Spiagge a Cavallino-Treporti" uno dei primi risultati fa riferimento alla Spiaggia di Ca'Ballarin, che ha un totale di 9 recensioni, un rating di 4 e che tra le 31 "Cose da fare a Cavallino-Treporti" risulta essere la nr.5.

Grafico 15. Numero di recensioni per attrazione



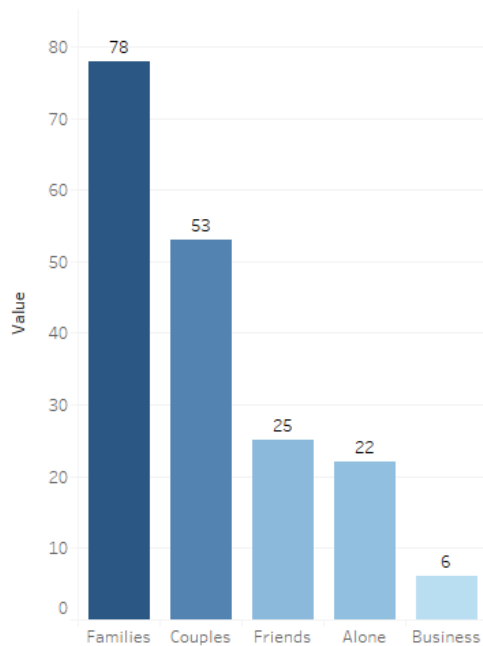
Fonte: Elaborazione personale dei dati

Il numero di recensioni totali scritto relativamente a queste sei attrazioni considerate risulta essere 230, di cui 60 scritte in italiano.

Lio Piccolo, con 159 *reviews*, è il luogo con il maggior numero di recensioni ricevute, seguito poi dal Faro di Punta Sabbioni, che ne ha 44, e dalla Batteri Vettori Pisani che ne ha 14.

Per chi ha avuto la possibilità di visitare Lio Piccolo almeno una volta, non sorprenderà scoprire che visitare questo posto sia in cima alla lista delle “Cose da fare” nel litorale presente su TripAdvisor. Raggiungere Lio Piccolo in bici e poter ammirare la laguna e le diverse specie di avifauna presenti, soprattutto al tramonto, è un’esperienza unica che lascia sempre tutti piacevolmente colpiti.

Grafico 16. Recensioni per tipologia di clienti



Fonte: Elaborazione personale dei dati

Tabella 4. Valutazione delle attrazioni

Name	Rating	
	4	4,5
Batteria Vettor Pisani	■	
Chiesa di Santa Maria Elis..	■	
Convento di Mesole		■
Faro di Punta Sabbioni	■	
Forte Vecchio		■
Lio Piccolo		■

Fonte: Elaborazione personale dei dati

Tabella 5. Recensioni per tipologia di clienti e attrazione

Name	Families	Couples	Friends	Alone	Business
Batteria Vettor Pisani	5	11	5	6	5
Chiesa di Santa Maria Elis..	3	1	2	0	0
Convento di Mesole	0	0	0	0	0
Faro di Punta Sabbioni	17	8	6	2	0
Forte Vecchio	0	1	0	1	0
Lio Piccolo	53	32	12	13	1

Fonte: Elaborazione personale dei dati

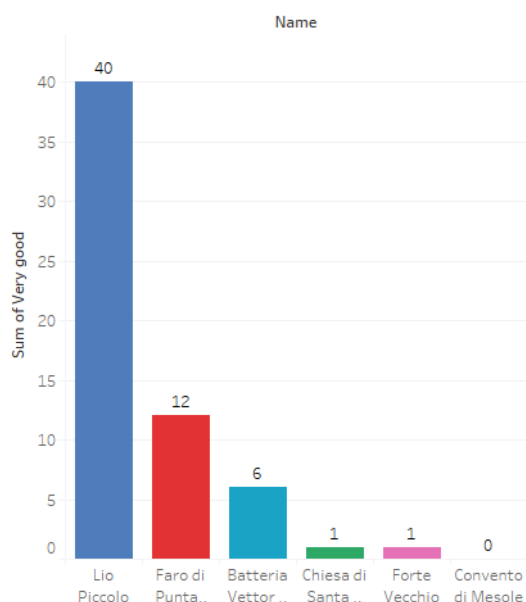
Tutte le sei attrazioni sono state valutate con un *rating* molto alto pari a 4 e 4,5 e anche in questo caso la prima lingua straniera delle recensioni risulta essere il tedesco, così come la seconda l’inglese.

Come per le strutture ricettive è stato possibile capire la tipologia di turisti che hanno visitato e recensito questi luoghi e siti di interesse. Dal Grafico 16 è possibile osservare che 78 recensori affermano di essersi recati in visita con la famiglia, mentre 53 in coppia. Gli utenti che invece erano con un gruppo di amici risultano essere 25, pochi meno da soli, 22, e invece solamente 6 per affari.

Anche in questo caso è molto interessante incrociare i dati relativi alle tipologie di clienti e al numero di recensioni con le sei attrazioni (Tabella 5). Ciò che emerge è che mentre

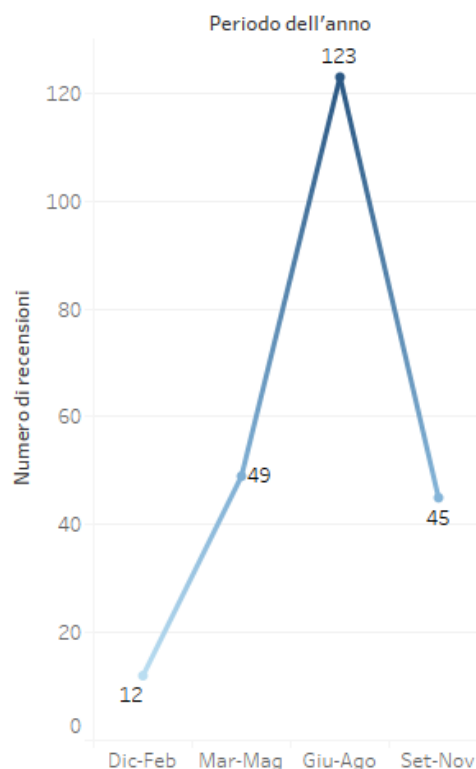
il faro di Punta Sabbioni e Lio Piccolo sono stati visitati e recensiti soprattutto da famiglie, la Batteria Pisani invece è stata valutata da persone che hanno viaggiato in coppia. Ciò dipende probabilmente dal fatto che la visita alla Batteria, avendo comunque uno scopo educativo, richiede un certo grado di attenzione e interesse. A ciò si aggiunge il fatto che comunque mentre Lio Piccolo e il Faro di Punta Sabbioni, essendo luoghi pubblici, non necessitano di un biglietto di ingresso, la Batteria Pisani prevede il pagamento di una tariffa d'entrata pari a 10 euro per gli adulti e a 5 euro per i bambini. Tuttavia, già dallo scorso anno, per le famiglie è stato pensato un unico biglietto d'ingresso dal valore di 20 euro, al fine di incentivarne l'ingresso.

Grafico 17. Recensioni ottime per attrazione



Fonte: Elaborazione personale dei dati

Grafico 18. Stagionalità delle recensioni



Fonte: Elaborazione personale dei dati

Il Grafico 17 indica gli utenti che hanno valutato come ottimi i luoghi che hanno visitato. Come è possibile osservare è nuovamente Lio Piccolo ad ottenere il maggior numero di valutazioni, ben 40 sulle 160 recensioni totali scritte sul luogo. Il Grafico 18 invece mostra i periodi in cui gli utenti si sono recati a visitare questi siti e luoghi di interesse. Anche in questo caso è stato necessario analizzare in primo luogo i dati a disposizione sul numero di recensioni scritte separatamente per i vari periodi dell'anno e

successivamente aggregare i dati elaborati. Come sarebbe stato logico immaginare, i mesi estivi da Giugno ad Agosto sono quelli in cui si concentra il maggior numero di recensioni, coincidendo con il periodo di alta stagione di tutto il litorale. I periodi primaverili e autunnali, cioè quelli di bassa stagione della destinazione, hanno approssimativamente lo stesso numero di recensioni, mentre per i mesi invernali da Dicembre a Febbraio le *reviews* sono solamente 12.

È importante anche qui sottolineare che questa analisi, seppur affidabile, è parziale. La somma delle recensioni scritte per tipologia di utenti è infatti pari a 184, a fronte invece di 230 recensioni totali. Ciò vuol dire che 46 utenti non hanno voluto indicare all'interno della propria recensione con chi hanno viaggiato.

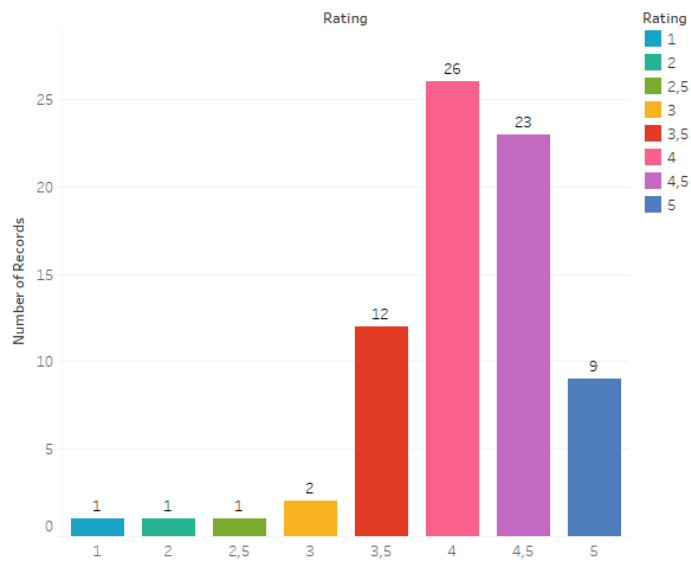
4.4. Conclusioni sull'online reputation di strutture ed attrazioni di Cavallino-Treporti

Tirando le somme dell'analisi fino ad ora condotta su strutture ed attrazioni, in totale sono state scritte 8.702, di cui ben 571 in italiano e il restante soprattutto in tedesco e in inglese. Come si evince dai dati, sono le strutture ricettive, in numero di gran lunga superiore rispetto alle attrazioni, ad aver ricevuto ovviamente il numero maggiore di *reviews*.

Nonostante il territorio presenti infatti attrazioni e risorse degne di nota ed interesse, come ad esempio il borgo e la laguna di Lio Piccolo e le fortificazioni risalenti ai conflitti mondiali, che sono state recentemente restaurate e rivalorizzate, va ricordato che il territorio di Cavallino-Treporti è primariamente conosciuto come una destinazione vocata al turismo al turismo all'aria aperta. Sono infatti soprattutto i campeggi e le spiagge, con la loro immagine e ciò che rappresentano e offrono, a fungere da attrattori per il turismo del litorale.

Il *rating* assegnato a strutture ed attrazioni è molto alto, si attesta infatti soprattutto tra 4 e 4,5, a testimonianza del fatto che ciò che il litorale possiede e ciò che è offerto, viene apprezzato e riconosciuto come prodotto e servizio di qualità.

Grafico 19. Qualità percepita

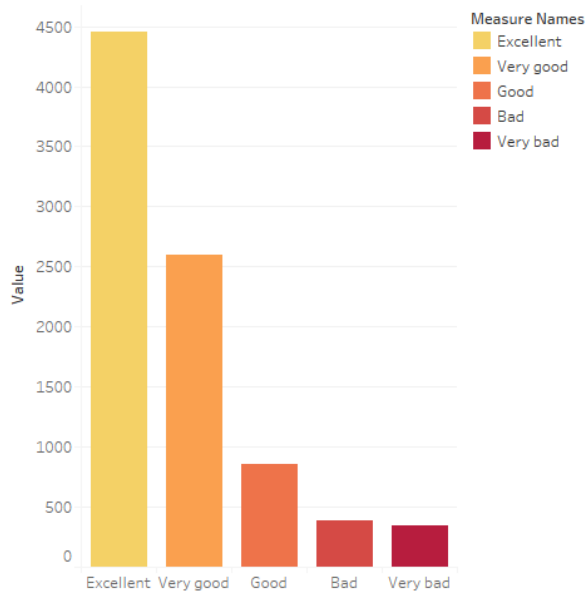


Fonte: Elaborazione personale dei dati

Avere *online* valutazioni così alte relativamente a strutture e luoghi di interesse rappresenta sicuramente un vantaggio non indifferente per il territorio. L'immagine della destinazione che viene veicolata *online*, per lo meno attraverso TripAdvisor, è infatti decisamente positiva e permette di generare un eWom favorevole per il litorale tra gli utenti del web. Chi desiderasse infatti prenotare una vacanza in una delle strutture di Cavallino-Treporti si troverebbe davanti migliaia di recensioni positive e rassicuranti di utenti che già hanno trascorso qui, incentivandone il processo decisionale.

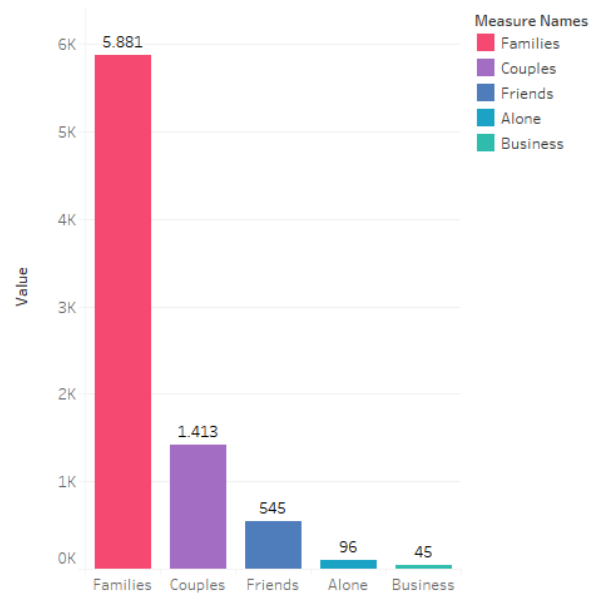
Infatti, delle 8.702 recensioni scritte relative ai 79 elementi recensiti del litorale, ben 4.451, quindi più della metà, indica come "eccellente" ciò che è stato recensito, mentre 2.600 valutano strutture e attrazioni come "very good". Gli utenti a cui non è piaciuta l'esperienza e che l'hanno valutata in maniera negativa sono stati invece 731, un numero di recensioni non irrisorio, ma nemmeno troppo elevato. Queste valutazioni negative, relative tutte alle strutture ricettive, possono dipendere da molti fattori, ma la maggior parte delle volte ciò è dovuto al fatto che l'esperienza del turista non è stata all'altezza delle proprie aspettative: la realtà che l'utente si è trovato a vivere non ha combaciato con l'immagine del luogo che questi si era costruito prima di partire, leggendo le recensioni e guardando le foto di chi ci era già stato.

Grafico 20. Valutazione di attrazioni e strutture



Fonte: Elaborazione personale dei dati

Grafico 21. Tipologia di clienti



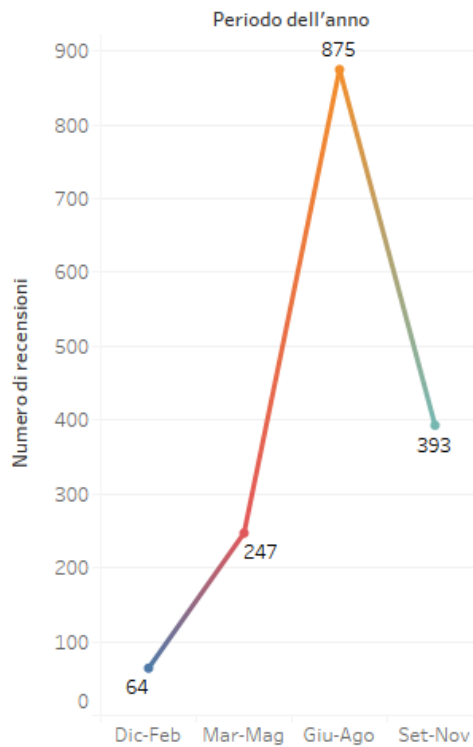
Fonte: Elaborazione personale dei dati

In totale possiamo decisamente affermare che il *target* di riferimento del litorale di Cavallino-Treporti sono le famiglie e le coppie. Ben 5.881 utenti affermano infatti di aver viaggiato con famiglia e 1.413 in coppia. Decisamente meno sono venuti in vacanza con un gruppo di amici e un numero davvero limitato da soli e per affari (Grafico 21).

Chi conosce il litorale o comunque ha soggiornato almeno una volta nel territorio, sa che la destinazione cerca di rivolgersi soprattutto a questi due mercati: la maggior parte delle strutture ricettive presenta infatti servizi di animazione e piscine dotate di scivoli, se non veri e propri parchi acquatici, per l'intrattenimento di famiglie con bambini, dai più piccoli ai più grandi. La tranquillità stessa del litorale, le zone verdi, la presenza di piste ciclabili sicure, le spiagge pulite e sempre sorvegliate da bagnini di salvataggio, rendono Cavallino-Treporti un posto ideale per chi desidera passare una vacanza con la famiglia. Discoteche, locali notturni e feste di vario genere, rivolte soprattutto ai giovani, si trovano infatti nella località limitrofa di Lido di Jesolo.

In conclusione, la stagionalità di attrazioni e strutture ricettive presenta lo stesso andamento crescente dai mesi invernali fino ai mesi estivi di Giugno e Agosto, che rappresentano, come più volte già ripetuto, il periodo di alta e altissima stagione del litorale.

Grafico 22. Stagionalità di strutture e attrazioni



Fonte: Elaborazione personale dei dati

Dopo l'estate infatti il numero di recensioni decresce e raggiunge il numero minimo appunto nei mesi invernali, periodo nel quale parlare di stagionalità del litorale ha poco senso, essendo la maggior parte delle strutture ricettive chiuse. Durante l'inverno infatti vengono portate avanti nella destinazione iniziative rivolte principalmente alla comunità e agli abitanti di Cavallino-Treporti e vengono attuati progetti per lo sviluppo e l'efficienza delle infrastrutture. All'interno delle varie strutture ricettive vengono invece cominciate e ultimati lavori di implementazione e di costruzione di nuovi servizi, in un'incessante opera di miglioramento, allo scopo di mantenere un certo grado di competitività e di riuscire ad offrire una vacanza di qualità a tutti coloro che soggiorneranno.

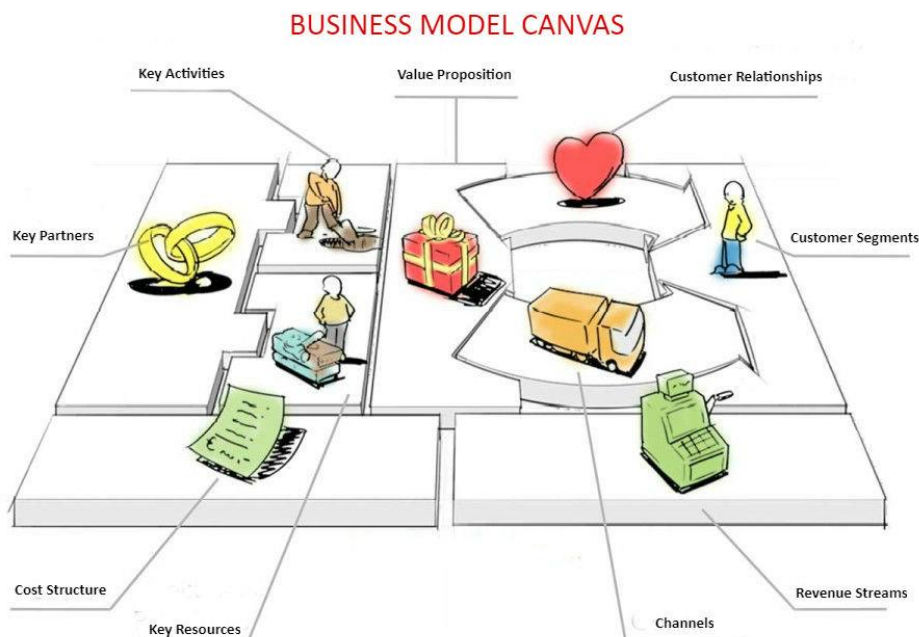
V. Business Model, Business Ecosystem e Digital Business Ecosystem della destinazione

5.1. Business Model Canvas e la sua applicazione alle destinazioni

Nel 2008 Alexander Osterwalder ha ideato quello che è conosciuto come *Business Model Canvas*. Si tratta di uno strumento di gestione strategica, un modello grafico-visivo che permette alle imprese di descrivere e comprendere il proprio modello di business, cioè <<how an organization creates, delivers and capture value>> (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Il *Business Model Canvas* si compone di nove blocchi: *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key sources*, *key activities*, *key partners* e *cost structure*.

Figura 11. Elementi che compongono il Business Model Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

Il blocco che fa riferimento ai *customer segments* permette di definire i diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'impresa vuole raggiungere. I consumatori rappresentano il cuore del *business model*, in quanto senza consumatori che comprano

prodotti nessuna impresa riesce a sopravvivere a lungo. La segmentazione dei consumatori con bisogni, comportamenti e attributi simili è dunque molto importante. La *value proposition* descrive il *bundle*, ovvero il mix di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clienti. La proposta di valore è il motivo per cui i consumatori si rivolgono ad un'impresa piuttosto che ad un'altra, è ciò che soddisfa i bisogni o risolve i problemi di determinati segmenti di consumatori.

I canali sono lo strumento cui l'azienda comunica e raggiunge il segmento di consumatori per presentare e "consegnare" la *value proposition*.

I vari canali di comunicazione, distribuzione e vendita rappresentano l'interfaccia con cui l'impresa si relaziona con i propri clienti, motivo per cui assumono un ruolo molto importante all'interno del processo esperienziale del consumatore, durante, prima e dopo l'acquisto.

Il blocco relativo alla *customer relationships* si riferisce al tipo di relazione che l'impresa instaura con i diversi consumatori. Ogni impresa dovrebbe definire già che tipo di relazione questa vuole stabilire con i propri clienti, poiché questa va ad influenzare l'intera esperienza del consumatore.

I flussi di entrate (*revenue streams*) rappresentano invece il denaro che l'azienda genera da ogni diverso segmento di consumatori. Sottraendo i costi dai ricavi, l'impresa è in grado di valutare quali sono i diversi guadagni effettivi e vedere quale segmento è più profittevole. Ogni azienda deve chiedersi quanto ogni segmento è disposto a pagare per quel determinato prodotto e in base alla risposta adottare strategie di prezzo diverse.

Le risorse principali indicano gli elementi più importanti che permettono al *business model* di funzionare, in quanto permettono all'impresa di generare valore, raggiungere il mercato, mantenere le relazioni con i consumatori e creare profitto. Le *key resources* possono essere fisiche, finanziarie, intellettuali o umane, a seconda del modello di business dell'azienda in questione.

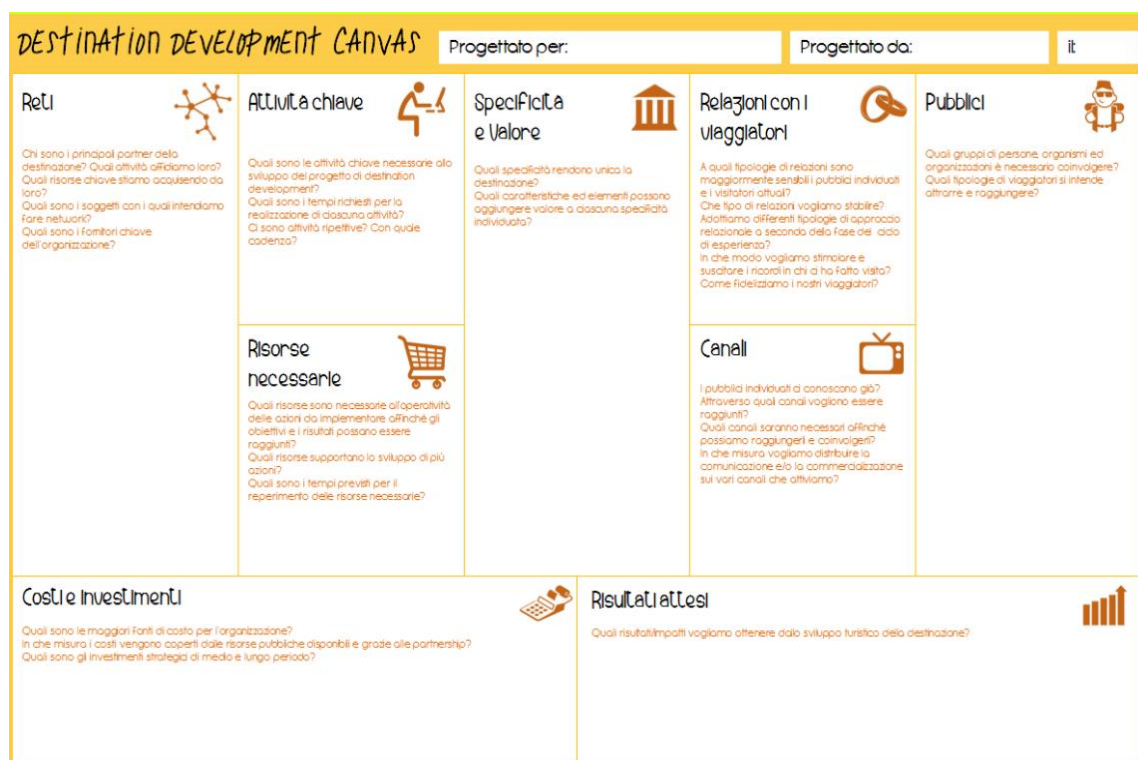
Il blocco delle attività principali descrive le azioni più importanti che un'impresa deve compiere al fine di far funzionare il proprio modello di business in modo efficiente. Esattamente come le risorse principali, le *key activities* hanno il compito di creare e offrire la proposta di valore dell'impresa, raggiungere il mercato, mantenere le relazioni con i consumatori e generare profitto.

I *key partners* costituiscono la rete di fornitori e partners, appunto, dell'impresa. Le aziende stringono accordi e creano alleanze o collaborazioni per diversi motivi, come ottimizzare il proprio business model, ridurre i rischi o acquisire risorse.

La parte relativa alla struttura dei costi invece riporta tutte le voci dei costi (fissi, variabili, economie di scala e di scopo ecc.) che l'impresa deve sostenere per far funzionare il proprio modello di business (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Nonostante Osterwalder abbia ideato questo modello essenzialmente per le imprese, il *Business Model Canvas* può essere utilizzato anche dalle destinazioni per mettere appunto il proprio progetto di sviluppo. Si parla in questo caso di *Destination Development Canvas*, anch'esso composto da nove blocchi, proprio come quello ideato da Osterwalder, e ha come scopo principale quello di fare il punto della situazione riguardo ad una destinazione, per <<progettare strategicamente singoli prodotti, servizi e attività all'interno di un territorio>>¹.

Figura 12. Destination Development Canvas



Fonte: Pasquale Stroia

¹ Destination Development Canvas di Pasquale Stroia, <https://costruireturismo.com/destination-development-canvas/>.

5.2. Il Destination Development Canvas e l'Ecosistema di Business della destinazione

Come già evidenziato nel capitolo II, definire e descrivere un ecosistema di business turistico di una qualsiasi destinazione è un processo complicato e difficile, proprio a causa della complessità delle relazioni, collaborazioni e meccanismi di *co-opetition* che nascono e rimangono in atto tra i vari attori all'interno dell'ecosistema stesso.

Il *business model* della destinazione stessa – in questo caso *Destination Development Canvas* – è anch'esso complesso e di conseguenza difficile da definire, tuttavia facendo riferimento all'Organizzazione di Gestione della Destinazione e al *Destination Management Plan* di Cavallino-Treporti risulta più facile comprenderne le varie parti che lo compongono e provare, per quanto possibile, a crearne uno per la destinazione di Cavallino-Treporti

5.2.1. Definizione del Destination Development Canvas della destinazione

Dopo la nascita dell'OGD nel 2014, la destinazione di Cavallino-Treporti, nel 2016, si è dotata di un *Destination Management Plan*², che ha come scopo quello di fungere da guida e da punto di riferimento per le azioni che la località intende intraprendere e realizzare. Per quanto riguarda le linee strategiche il DMP individua la *mission*, la *vision* e il *focus* che la destinazione intende perseguire.

Secondo il DMP la *mission* è quella di riuscire a valorizzare il territorio attraverso chi vive, conosce e ama la località a beneficio di tutta la comunità. Il concetto di comunità qui inteso, è quello di una comunità allargata, trascendente i confini amministrativi della destinazione in sé, e comprendente tutti coloro che condividono i valori comuni di un turismo responsabile e sostenibile. <<La missione è riassunta in questo slogan: Chi ama

² L'elaborato è diviso in tre parti e dopo un'analisi del contesto interno ed esterno della destinazione, vengono presentati i suoi punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce esterne alla destinazione, le linee strategiche, i ruoli dei vari stakeholders. Vengono inoltre indicati gli obiettivi strategici, le azioni e gli interventi che sono stati raggiunti e che si intendono raggiungere per ciascun ambito di intervento. Per ulteriori approfondimenti si rimanda al capitolo II.

Cavallino-Treporti con Cavallino-Treporti per lo sviluppo di tutta la comunità>> (Comune di Cavallino-Treporti, 2016, p.23). L'obiettivo strategico primario è quello di creare un laboratorio permanente di ricerca collettivo in cui soggetti con competenze diverse, sia i residenti, che i visitatori, possano contribuire ed essere coinvolti <<nelle fasi di programmazione, progettazione e gestione del sistema di offerta turistica con l'obiettivo finale di sostenere la nascita di nuove imprese, riqualificare quelle esistenti e creare nuova occupazione>> (Cavallino-Treporti, 2016, p. 23).

La *vision* invece è riuscire a rendere Cavallino-Treporti un parco turistico aperto tutto l'anno e non solo d'estate mentre il *focus* è quello di riuscire a promuovere e veicolare l'immagine di una destinazione integrata e di un territorio da vivere 365 giorni all'anno, riuscendo così ad allungare la stagione turistica. Attraverso la collaborazione di tutte le associazioni, le imprese e in generale *gli stakeholders* della località dovranno essere valorizzate tutte le potenzialità del territorio ancora inesprese, promuovendo anche altre tipologie di turismo, oltre a quello balneare (Cavallino-Treporti, 2016).

La *Destination Management Organization*, il suo *Destination Management Plan* e soprattutto *mission, vision e focus* in esso definiti sono gli elementi che stanno alla base dell'ecosistema di business di Cavallino-Treporti in quanto rappresentano i punti di riferimento per tutti i partecipanti dell'*ecosystem*. Sono Infatti gli elementi che direzionano e trainano lo sviluppo della destinazione dal punto di vista organizzativo e procedurale, permettendo la creazione di sinergie, collaborazioni e alleanze fra i vari attori e favorendo il concetto di "rete" e di ecosistema stesso.

La *value proposition* è sostanzialmente cioè che viene definito nella *mission, vision e focus* del DMP, cioè riuscire a promuovere la destinazione di Cavallino-Treporti come un parco turistico all'aria aperta da fruire non solo d'estate ma tutto l'anno, creando quindi occupazione e favorendo la nascita di nuove imprese. Il valore deriva non solo dalla già affermato prodotto turistico composto dal binomio campeggio e spiaggia, ma anche dalla possibilità di riuscire a favorire il processo di destagionalizzazione, facendo leva sulle altre specificità del territorio, generando attività inerenti a diversi di turismo come può essere il turismo culturale legato alle fortificazioni, il turismo naturalistico collegato alla laguna, l'ittiturismo e il pescaturismo.

Le specificità della destinazione, che la rendono unica, non imitabile e che permette a questo territorio di mantenere il proprio vantaggio competitivo sono molteplici³. Prima fra tutte la presenza appunto di una moltitudine di campeggi e di strutture per il turismo all'aria aperta a pochi passi dal mare. Le spiagge sabbiose del litorale e le sue acque pulite inoltre vantano da anni il riconoscimento prestigioso della Bandiera Blu, sinonimo di qualità e di eccellenza.

La conformazione geografica stessa della destinazione la rende speciale: una penisola, raggiungibile prevalentemente solo in auto che è sostanzialmente un luogo di arrivo e non di passaggio. Per questo i turisti che decidono di spendere le proprie vacanze a Cavallino-Treporti non vi capitano per caso, percorrendo magari una strada costiera, ma scelgono fin dall'inizio questo posto e lo considerano la meta di arrivo del loro viaggio e non una tappa di passaggio.

La vicinanza alla famosissima e frequentatissima città di Venezia e le isole di Murano, Burano e Torcello è sicuramente un'altra specificità da tenere in considerazione: la visita in giornata a Venezia o alle sue isole è infatti un'escursione che quasi la totalità dei villeggianti a Cavallino-Treporti sceglie durante la propria vacanza. Essere così vicini ad una città come Venezia, unica nel suo genere anche per le sue peculiarità storico-artistiche è senza dubbio un elemento a favore del litorale.

Va inoltre ricordato il patrimonio naturalistico presente nella destinazione: si fa riferimento qui alla *tegnué*, al complesso forestale e dunale antistante la costa e alla Laguna Nord, patrimonio UNESCO dal 1987, luoghi ideali per lo sviluppo di un turismo slow e naturalistico sostenibile.

L'insieme delle fortificazioni e dei complessi militari, ben più di duecento, costituisce un inestimabile patrimonio storico, di cui la destinazione, riconoscute le potenzialità e il valore, ha avviato un'opera di ristrutturazione e valorizzazione delle stesse, al fine della creazione di un museo delle fortificazioni militari all'aperto.

All'interno del blocco "Reti" troviamo quindi i principali partner della destinazione, che sono rappresentanti per la maggior parte dai partecipanti all'OGD: il Comune di Cavallino-Treporti, il Consorzio Parco Turistico di Cavallino-Treporti, l'associazione Assocamping,

³ Come già riportato nel capitolo III nella parte dedicata ai fattori di forza nell'analisi SWOT.

l'Associazione Esercenti Pubblici Esercizi, l'Associazione Immobili extra-alberghieri di Cavallino-Treporti, l'Associazione Jesolana Albergatori, l'Associazione Veneziana Albergatori, la Confederazione Italiana Agricoltori, la Federazione provinciale coltivatori diretti, la Confcommercio Imprese per l'Italia di San Donà e Jesolo, la Confartigianato di Venezia, la Confesercenti provinciale di Venezia, il Comitato delle Agenzie Immobiliari e di Viaggio di Cavallino-Treporti, il Gruppo Esercenti Albergatori, Casa per Ferie di Cavallino-Treporti, il Consorzio Veneto Chioschi Promotion, l'Associazione Ristoratori, la Confindustria di Venezia e l'Associazione Assodepositi.

Ogni partecipante ha un compito specifico, in base al proprio scopo e alla propria natura d'essere. Mentre al Comune, in quanto ente territoriale è affidata la gestione amministrativa della destinazione, il Consorzio Parco Turistico invece si occupa soprattutto della promozione e della commercializzazione del territorio. Le varie associazioni di categoria invece, sono portavoce e rappresentanti delle imprese appartenenti ai diversi settori primario, secondario e terziario del territorio e in alcuni casi delle destinazioni vicine.

Altri partner della destinazione sono poi tutti gli *stakeholders* che collaborano con la destinazione poiché hanno interessi ai fini dello sviluppo turistico della stessa o gli organismi con cui questa stringe *partnerships* per i fini più svariati, nonché l'intera comunità di Cavallino-Treporti. Esempi concreti in questi caso sono le compagnie fornitrici di servizi quali noleggi auto, bici, barche e attrezzature per sport acquatici, o di escursioni in barca in laguna o in bici nelle zone del territorio, nonché organismi come il Ciset di Venezia, l'Università Ca' Foscari, e l'impresa Time2Marketing, con cui Cavallino-Treporti collabora per portare avanti studi, analisi, ricerche di mercato e per avere consulenze circa il *marketing* territoriale e lo sviluppo della destinazione. O ancora la collaborazione con agenzie e *tour operators* che hanno lo scopo di fare da intermediari tra il territorio e ciò che viene offerto e il consumatore finale.

All'interno del blocco "Pubblici" troviamo le diverse tipologie di viaggiatori, nonché la popolazione residente, le istituzioni e gli operatori del settore che la destinazione intende coinvolgere. Essendo il turismo il settore più importante e la maggiore fonte di reddito, Cavallino-Treporti intende coinvolgere la comunità nella sua totalità all'interno delle dinamiche della destinazione. Lo testimonia senza dubbio il progetto del

“Patentino dell’Ospitalità”, che mira appunto a coinvolgere e sensibilizzare la popolazione residente, istruendola e formandola sulle dinamiche del turismo sia globale che locale, sulle professioni del settore turistico e sulle specificità del litorale stesso.

Gli organismi come istituzioni, organizzazioni e rappresentanti di categoria sono già attori attivi nelle dinamiche e nei processi in atto nella destinazione, in quanto membri dell’Organizzazione di Gestione della Destinazione.

Prendendo in considerazione il turismo balneare, il mercato geografico di riferimento principale della destinazione è senza dubbio il bacino del Nord Europa, in quanto soprattutto questi popoli sono amanti della natura e delle vacanze all’aria aperta. Si parla quindi di Germania, Svizzera, Danimarca e Olanda, Paesi in cui Cavallino-Treporti si impegna ogni anno ad essere presente nelle maggiori manifestazioni fieristiche del settore, al fine di promuovere la destinazione e i suoi principali attori.

Dall’analisi dei dati di TripAdvisor è poi emerso che Cavallino-Treporti è una destinazione frequentata soprattutto da famiglie e coppie, due segmenti che hanno ovviamente esigenze e bisogni diversi da soddisfare. Le famiglie con bambini ad esempio prediligeranno strutture ricettive che offrano loro un servizio di animazione e di attività ricreative per i loro figli, mentre chi viaggia in coppia, a seconda dell’età potrà preferire strutture in cui vi è più pace e tranquillità, ad altre invece in cui le attività di intrattenimento sono destinate ad un pubblico adulto. Allo stesso modo la destinazione stessa nella sua totalità dovrà organizzare la propria offerta in modo da soddisfare questi due diversi segmenti di mercato. I partecipanti all’ecosistema interessati dovranno quindi attivarsi per offrire escursioni, organizzare eventi e promuovere le specificità del territorio a seconda dei diversi pubblici.

Per riuscire a destagionalizzare e diventare una destinazione appetibile tutto l’anno tuttavia vi è necessità di raggiungere anche altri pubblici. Riuscendo a sviluppare attività ed escursioni che riescano a valorizzare l’incredibile patrimonio storico e naturalistico presenti a Cavallino-Treporti si potrebbero attivare progetti in collaborazione con scolaresche, soprattutto dei territori limitrofi e della Regione Veneto, e cercare di attrarre visitatori amanti della natura, della storia e del turismo sostenibile.

Le attività chiave di Cavallino-Treporti possono essere riassunte in una sorta di *To-Do List* di elementi necessari al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Si tratta quindi

innanzitutto di capire e stabilire, attraverso tavoli di confronto, come valorizzare le specificità storiche e naturalistiche presenti nel territorio. Va sottolineato che, in parte, queste attività organizzative sono già state messe in atto dall'OGD e dagli altri *stakeholders* per quanto riguarda la riqualificazione dei forti e l'apertura di musei con mostre ed esposizioni all'interno degli stessi, tuttavia ciò non basta a formare un'offerta tale da spingere visitatori e turisti a recarsi a Cavallino-Treporti in qualunque stagione. Una volta verificata quindi la fruibilità delle diverse attrazioni naturalistiche e culturali è necessario definire le attività adeguate a valorizzare queste risorse, tali da renderle appetibili e interessanti ai mercati di riferimento ed altri mercati potenziali tutto l'anno. Alcune proposte potrebbero essere lo sviluppo dell'attività di pescaturismo, riuscire cioè ad organizzare delle escursioni sostenibili a Lio Piccolo e nella Laguna Nord in imbarcazioni tipiche, mostrando ai turisti e ai visitatori le diverse tecniche di pesca e dando loro la possibilità di provare a pescare proprio come le persone del posto, apprendendo le tradizioni e la cultura di questo mestiere. Questo tipo di attività risulterebbe essere adatta sia per gli adulti che per i bambini e si potrebbero creare format diversi a seconda del tipo di consumatore.

Un'altra attività potrebbe essere l'ittiturismo, che è complementare all'attività di pescaturismo e consiste nella possibilità di soggiornare a casa di pescatori, mangiando il pesce fresco appena pescato e preparato dai pescatori stessi, imparando ricette che possono poi essere riprodotte una volta a casa.

Per quanto riguarda invece il turismo naturalistico, la zona di Lio Piccolo e tutta la Laguna Nord sono delle aree frequentate da tantissime specie di avifauna, tra cui i famosi fenicotteri rosa. Queste zone si prestano quindi bene a tutti gli amanti del *birdwatching*, motivo per cui delle escursioni con esperti del settore potrebbe essere un buon punto di partenza per attrarre turisti di questo tipo.

All'interno invece delle fortificazioni che sono state ristrutturate e aperte al pubblico, oltre alle mostre ed esposizioni che vengono allestite di anno in anno, e che sono pensate soprattutto per un pubblico adulto, si potrebbero organizzare attività educative e laboratori rivolti ai bambini e alle scolaresche, che permettano anche ai più piccoli di comprendere il funzionamento e l'utilità di queste fortificazioni durante il periodo della guerra.

Infine, per riuscire ad attrarre a Cavallino-Treporti turisti tutto l'anno, sono necessarie strutture, quali hotel, *Bed&Breakfast* e agriturismi, aperti tutto l'anno e che, alla pari dei campeggi durante la stagione estiva, siano in grado di offrire servizi di qualità ai loro ospiti.

La realizzazione di questi progetti richiede ovviamente delle risorse specifiche di varia natura: risorse fisiche, intellettuali, umane e finanziarie.

Per quanto riguarda le attività di pescaturismo saranno necessarie imbarcazioni e attrezzatura da pesca, nonché una sede con una o più persone responsabili delle prenotazioni e dell'organizzazione dell'escursione, pescatori con le relative licenze di pesca e guide in grado di tradurre in diverse lingue, almeno inglese, tedesco e francese, ciò che i pescatori vogliono dire e insegnare, anche a seconda della tipologia di pubblico che di volta in volta vive questa esperienza.

Per quelle di ittiturismo è necessario innanzitutto ottenere concessioni a favore delle attività ittiche, permessi per adibire determinati edifici alle attività di pernottamento e ristorazione e stringere accordi con i fornitori di prodotti locali. Serviranno poi pescatori e persone esperte in grado di cucinare il pesce pescato, nonché personale qualificato che si occupi delle prenotazioni e del soggiorno degli ospiti nelle strutture.

Le attività legate al *birdwatching* richiedono invece risorse soprattutto umane e fisiche legate all'attrezzatura: si tratta in questo caso di mettere a disposizione un esperto di avifauna e un accompagnatore in grado di tradurre in diverse altre lingue, ma anche di fornire l'attrezzatura necessaria e mettere a disposizione una guida specifica per riconoscere i vari uccelli presenti in laguna e tradotta in varie lingue.

Anche in questo caso vi è poi la necessità di avere una o più persone responsabili della gestione delle prenotazioni e dell'organizzazione dell'escursione.

Allo stesso modo all'interno delle fortificazioni dovranno essere organizzate attività e laboratori educativi, idonei a catturare l'interesse e ad intrattenere bambini di ogni età. Ci sarà bisogno non solo di reperire tutto il materiale necessario allo svolgimento di queste attività, ma anche di educatori, professori ed esperti che organizzino il tutto.

Le relazioni coi viaggiatori hanno una grande importanza in quanto vanno ad influenzare la qualità dell'esperienza vissuta dal turista nel suo complesso, prima,

durante e dopo la vacanza. Sono sostanzialmente i punti di contatto che il consumatore ha con gli attori del territorio e per questo è importante che queste relazioni vengano gestite al meglio. Relazioni ben gestite portano infatti il viaggiatore a custodire un buon ricordo della propria vacanza, a fidelizzarlo e, cosa molto importante, a creare un passaparola ed un eWom positivo, attraverso consigli e recensioni non solo online ma anche a parenti ed amici.

Nei momenti pre e post vacanza la dimensione digitale acquista al giorno d'oggi molta importanza: è soprattutto attraverso i canali digitali, che la destinazione e i suoi attori riescono a contattare i consumatori, potenziali e non, e ad influenzarne le scelte. Si tratta quindi spesso di relazioni *online*, virtuali ma non per questo meno importanti. Queste relazioni infatti permettono alla destinazione di mantenere un contatto costante con i visitatori, stimolando ricordi e favorendo il dialogo. Ciò non toglie che ovviamente eventi come manifestazioni fieristiche di settore, siano un'occasione unica per riuscire a creare un legame diretto con i futuri turisti, nonché per rafforzare l'immagine e il *brand* della destinazione.

Una chiacchierata faccia a faccia con dei potenziali consumatori, permette di catturare la loro attenzione e di fissare nella loro mente il nome della destinazione o dell'impresa rappresentata e delle attività in essa presenti.

Durante la vacanza invece assume importanza il tipo di relazione che ogni singola persona del territorio con cui viene a contatto il turista instaura con questo. La gentilezza e l'accoglienza del personale della struttura in cui il cliente alloggia, piuttosto che di chi organizza e coordina un'escursione o ancora, per esempio, della gente del posto in supermercato, per strada o in qualche mezzo di trasporto, sono fattori critici per la creazione di ricordi positivi nella mente del turista.

Il passo successivo è quello di riuscire ad individuare i canali con cui comunicare le varie proposte per raggiungere i pubblici di riferimento. Va quindi operata una distinzione tra canali proprietari e canali complementari.

Fanno parte dei canali proprietari il sito web della destinazione, quello istituzionale e le pagine nei vari Social Network ad esso associato (Facebook, Twitter, Instagram e YouTube), gli uffici IAT presenti nel territorio e gli eventi organizzati direttamente a

Cavallino-Treporti o all'estero per comunicare questi progetti e la destinazione nella sua totalità.

Fanno parte dei canali complementari, tutti i canali indiretti ed esterni con cui la destinazione promuove e commercializza i suoi prodotti: *blog* e siti di viaggio, *advertising (anche online)*, passaparola, nonché il materiale informativo cartaceo che potrebbe essere eventualmente stampato su carta e distribuito attraverso gli uffici informazione delle varie strutture ricettive e in tutte le attività commerciali del territorio.

In generale i costi che dovranno essere sostenuti per la realizzazione di progetti di questo tipo sono sostanziali e di varia natura ma in questa sede attualmente impossibili da stimare. Le maggiori fonti di costo derivano da ciò che è necessario all'avviamento di queste proposte: risorse umane, permessi, licenze, risorse materiali, attività di comunicazione e promozione.

I costi di avviamento potrebbero essere coperti in parte dalle risorse pubbliche, ad esempio dai proventi della tassa di soggiorno, in parte da finanziamenti di fondi europei (ad esempio il Fondo Europeo per gli affari marittimi e la pesca) e in parte da privati che decidono di partecipare come esecutori delle proposte.

In un'ottica di medio-lungo periodo, le entrate derivanti andrebbero poi a coprire i costi di gestione, realizzazione e mantenimento.

In ultima analisi i risultati attesi possono essere divisi in macrocategorie.

Tra gli impatti economici troviamo: aumento del numero dei visitatori durante i mesi primaverili, autunnali e invernali; avvio di nuove attività imprenditoriali, riqualificazione di attività tipiche (la pesca), indotto sulle attività commerciali locali, creazione di nuovi posti di lavoro.

I risultati fisici riguardano la tutela e la valorizzazione di risorse territoriali e lo sviluppo di nuovi servizi turistici, mentre quelli sociali si riferiscono al coinvolgimento e alla partecipazione degli attori e della popolazione locale alle attività locali e allo sviluppo della destinazione.

Tra i risultati culturali attesi vanno considerati il rinforzo delle tradizioni locali, il rispetto e la valorizzazione dei luoghi tipici del territorio, lo sviluppo di nuove idee e la consapevolezza delle specificità che il territorio ha da offrire.

Infine ci si aspetta un miglioramento dell'immagine e della reputazione del territorio, nonché il riconoscimento di Cavallino-Treporti come destinazione da vivere 365 giorni all'anno.

Figura 13. Destination Development Canvas di Cavallino-Treporti



Fonte: Elaborazione personale dei dati

5.2.2. *L'ecosistema di business attuale della destinazione*

Cavallino-Treporti è, adesso come adesso, una destinazione soggetta alla stagionalità della domanda turistica, poiché il suo *business ecosystem* attuale ha come *core business* il turismo all'aria aperta e balneare, che in un territorio come l'Italia è inevitabilmente legato all'andamento stagionale del clima.

Se si provano ad applicare le teorie di Ansari e Levien riguardo ai ruoli dei partecipanti all'ecosistema, nonostante questi si riferiscano ad ecosistemi di business di imprese e non di destinazioni, ne consegue che i *keystones* dell'ecosistema sono rappresentati dai campeggi. Senza la presenza di questi, infatti, Cavallino-Treporti perderebbe il suo vantaggio competitivo e diventerebbe una destinazione balneare simile a molte altre, dal punto di vista dell'offerta ricettiva. Sono infatti i campeggi, con le loro aree verdi e la vicinanza alla spiaggia che rendono Cavallino-Treporti una destinazione balneare diversa dalle altre della costa Nord-Adriatica. La specificità principale della destinazione che viene associata quindi a questo *core business* è costituita dalle spiagge e dal mare, *key asset* della destinazione.

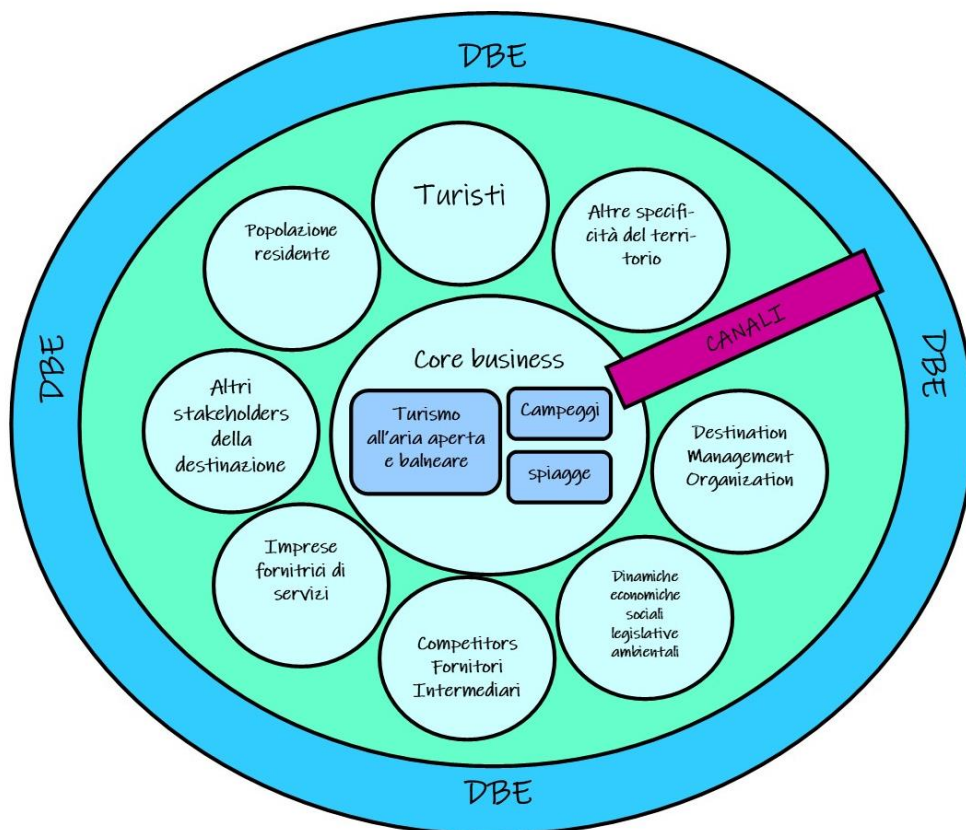
I campeggi possono essere considerati i *keystones* di questo ecosistema anche perché ciò che offrono alla destinazione è cruciale per la creazione del valore (se non altro economico) delle singole imprese: la domanda turistica. Diversamente dagli hotel, i campeggi riescono infatti ad ospitare un numero molto maggiore di turisti. Si pensi ad esempio che a piena capienza solo i primi tre campeggi del litorale (Camping Union Lido, Camping Marina di Venezia e Camping Ca'Savio) riescono ad ospitare circa trentatremila persone a notte. Ciò che ne consegue è quindi la presenza di un numero rilevante di turisti, che una volta nella destinazione, usufruendo dei vari servizi in essa presenti, apportano al territorio grandi flussi di denaro.

Le imprese che nel corso degli anni si sono costituite ed hanno iniziato ad erogare servizi turistici rivestono invece il ruolo di *niche players*, poiché ognuna di queste si è specializzata nella fornitura di un particolare servizio al turista. I servizi offerti sono ovviamente complementari rispetto all'offerta principale della destinazione, ma permettono di aggiungere valore al prodotto che il turista-consumatore sta consumando, cioè l'esperienza di una vacanza a Cavallino-Treporti.

Va tuttavia fatto notare come talvolta i campeggi, *keystones* dell'ecosistema, si comportino alla stregua di *dominators*, soprattutto *physical dominators*: l'offerta di una grande varietà di servizi all'interno dei campeggi stessi porta infatti i turisti a non sentire la necessità di muoversi all'esterno dei confini della struttura ricettiva, che per certi versi, assume le sembianze di una mini-città. Ristoranti, supermercati, parrucchieri, negozi di abbigliamento, parco giochi e parchi acquatici sono infatti solo alcuni dei servizi che si possono trovare ad esempio nei Campeggi Union Lido e Marina di Venezia.

L'ecosistema si compone poi di altri partecipanti: i turisti in primis e più in generale i visitatori di Cavallino-Treporti, la popolazione residente, le altre specificità della destinazione, tutti gli *stakeholders* della destinazione che hanno interessi relativi al suo sviluppo, le altre destinazioni concorrente e infine l'Organizzazione di Gestione della Destinazione, che ha il compito di favorire la collaborazione tra i vari partecipanti all'ecosistema.

Figura 14. Ecosistema di business turistico attuale di Cavallino-Treporti



Fonte: Elaborazione personale dei dati

5.2.3. *L'ecosistema di business potenziale della destinazione*

La *vision* e il *focus* presenti nel DMP sottolineano come vi sia la necessità di sviluppare anche forme diverse di turismo, per riuscire a svincolare, se non completamente almeno in parte, Cavallino-Treporti dal problema della stagionalità.

Per fare ciò, come è stato sottolineato attraverso la proposta del *Destination Development Canvas*, bisognerebbe far leva sulle altre specificità del territorio, che non essendo particolarmente legate al clima, possono essere fruite in qualsiasi momento dell'anno.

Come accade spesso per le singole imprese, che decidono di ampliare il proprio portafogli prodotti e differenziarsi per riuscire ad attrarre segmenti di mercato diversi, anche in questa destinazione vi è il bisogno di sviluppare altri tipi di business. Pur mantenendo e continuando ad investire sul business della destinazione rappresentato dal binomio spiaggia-campeggi vi è necessità di svilupparne altri legati a tipi di turismo diversi, come quelli evidenziati nel *Destination Development Plan*.

In questo modo le risorse ambientali, naturalistiche e culturali diventerebbero i gli *assets* principali dell'ecosistema durante i mesi primaverili, autunnali e invernali e l'offerta ad essi associata andrebbe invece ad integrare quella già presente nella destinazione nei mesi estivi.

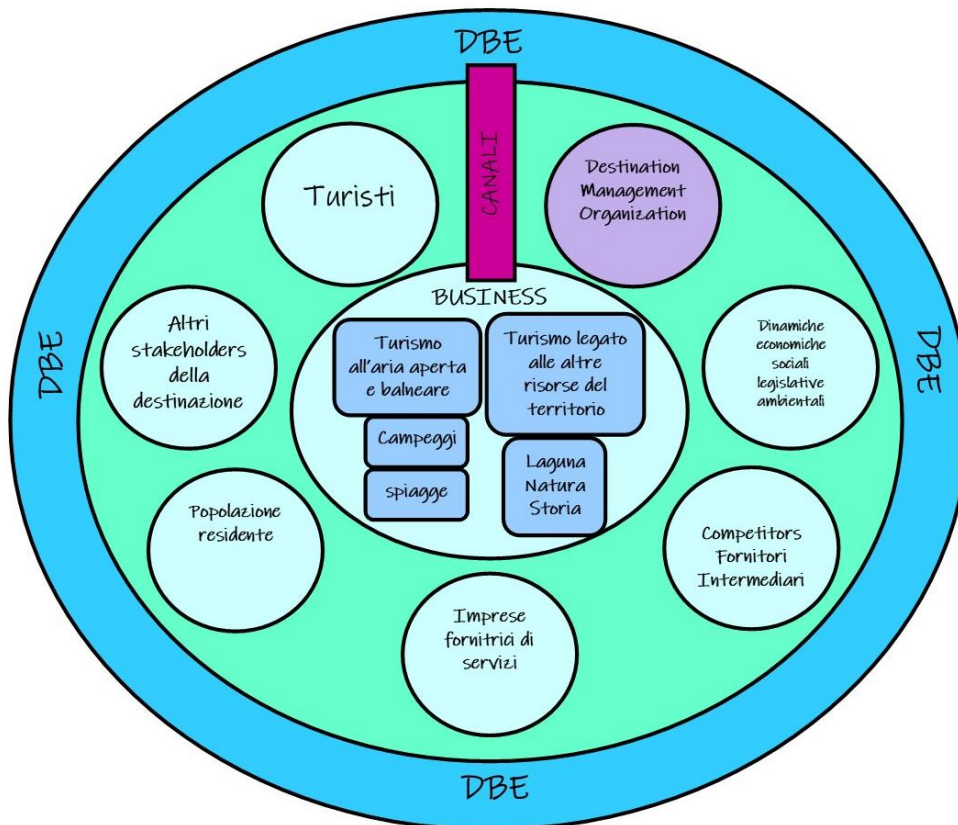
Si tratta quindi di diversificare il tipo di strategia adottata in base al periodo dell'anno, di sapersi adattare e di modificare le dinamiche dell'ecosistema per saper affrontare le sfide che si presentano di volta in volta. Se infatti fino ad ora la strategia adottata è soprattutto quella *market-led*, in cui vi sono dei partner dell'ecosistema che lo dominano (campeggi) e il cui scopo è quello di riuscire a far aumentare sempre più il numero di visitatori, d'altro canto d'inverno questa andrebbe integrata con una strategia *product-led*. In questo caso l'ecosistema farebbe leva sulle risorse a disposizione della destinazione, preservando i valori di sostenibilità (ambientale, sociale ed economica) della stessa.

In un'ottica di questo tipo l'ecosistema avrebbe quindi due tipi di business a seconda del periodo: uno legato al turismo all'aria aperta e balneare e uno legato alle altre specificità del territorio.

Un ruolo fondamentale sarebbe svolto dall'Organizzazione di Gestione della Destinazione che avrebbe come compito quello di far riunire tutti gli operatori del settore al fine della creazione e attuazione di un'offerta in grado di valorizzare queste altre risorse territoriali, incentivando la cooperazione dei diversi *stakeholders* della destinazione. Come già riportato nella descrizione del *Destination Development Canvas* se, ad esempio, si volessero avviare attività di pescaturismo e ittiturismo ci sarebbe bisogno della partecipazione di diversi attori: pescatori, albergatori, guide turistiche (o comunque accompagnatori in grado di parlare diverse lingue) e fornitori di prodotti ortofrutticoli, per citarne alcuni.

L'ecosistema così concepito andrebbe ad assumere una conformazione simile a quella rappresentata dalla Figura 15.

Figura 15. Ecosistema di business turistico potenziale di Cavallino-Treporti



Fonte: Elaborazione personale dei dati

Se quindi prima le altre specificità del territorio facevano solo parte dell'ecosistema ma non erano inserite all'interno del business della destinazione, perché rimanevano come qualcosa di "accessorio", ora intorno a queste si andrebbe a sviluppare una vera e propria offerta, tale da renderle l'elemento di maggior attrazione del litorale e favorendo processi di creazione del valore.

Il resto dell'ecosistema manterrebbe sostanzialmente gli stessi caratteri e le stesse dinamiche di quello attuale.

5.3. La dimensione digitale dell'ecosistema di business della destinazione

All'interno dell'ecosistema l'elemento che rappresenta i canali è di particolare rilevanza. Con ciò vengono intesi i canali che servono alla destinazione per comunicare con i turisti attuali e potenziali, nonché quelli utilizzati dai singoli attori e dalla destinazione stessa per promuoversi sul mercato, ma anche tutti i canali utilizzati dai vari partecipanti all'ecosistema per comunicare tra di loro e permette il funzionamento dell'ecosistema stesso.

Oggi più che mai, per tutte le motivazioni già esplicitate nel primo capitolo di questa tesi, un ruolo fondamentale viene rivestito dalla dimensione digitale, la quale, in questo contesto ecosistemico, viene identificata come *Digital Business Ecosystem* di Cavallino-Treporti.

In generale l'ecosistema di business digitale si configura come un'infrastruttura, creata dalle ICTs, che va a integrarsi e a sovrapporsi all'ecosistema di business già esistente. Il suo compito è quello di favorire la collaborazione tra i partecipanti all'ecosistema e la comunicazione con i turisti, portando ad un miglioramento della produttività e favorendo processi di creazione del valore.

Nel caso specifico di Cavallino-Treporti questi processi di creazione del valore possono essere favoriti dai *Social Media*, i quali sono in grado di aiutare la destinazione nel riconoscimento delle potenzialità derivanti dalle altre risorse presenti nel territorio.

I *Social Media* come Tripadvisor, Instagram, Facebook aiutano la destinazione nell'individuazione di quelle che sono le particolarità che il territorio ha da offrire: la

condivisione da parte dei turisti di recensioni e foto su determinati luoghi sottintendono infatti un reale interesse verso queste attrazioni.

I *Social Media* offrono *feedback* e informazioni costanti circa i gusti e le preferenze dei turisti riguardo a Cavallino-Treporti, rendendo quindi possibile lo sviluppo di un'offerta in grado di valorizzare le specificità del territorio.

L'analisi dei dati di TripAdvisor relativa alle attrazioni ha evidenziato come Lio Piccolo sia uno dei luoghi più gettonati di Cavallino-Treporti: delle 230 recensioni totali ben 159 sono state scritte su di esso e la valutazione che ha ricevuto, su una scala da 1 a 5 punti, è stata di ben 4,5.

Lo strumento Google Trends ci permette di analizzare quante volte l'argomento "Lio Piccolo" sia stato ricercato nell'ultimo anno attraverso il motore di ricerca Google. I risultati che si ottengono confermano un effettivo interesse per il luogo e sottolineano come la maggior parte delle ricerche provengano dall'Italia (Grafico 23).

Interessante è anche osservare come il maggior numero di ricerche si concentri non tanto in estate, ma soprattutto in aprile, maggio e settembre, a riprova del fatto che sviluppare un'offerta intorno a questa attrazione potrebbe essere un'idea vincente in un'ottica di destagionalizzazione.

Grafico 23. Numero di ricerche in Italia del termine "Lio Piccolo"



Italia. Ultimi 12 mesi. Ricerca Google.

Fonte: Google Trends

Grafico 24. Numero di ricerche nel mondo del termine "Lio Piccolo"

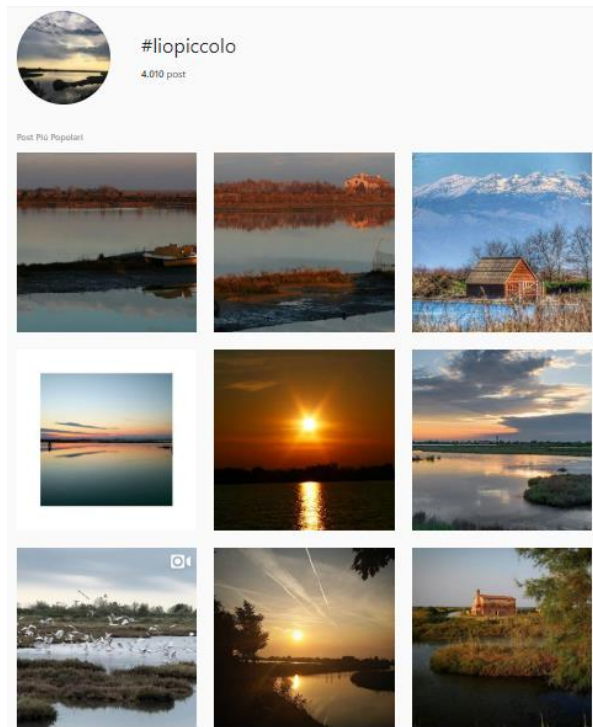


Tutto il mondo. Ultimi 12 mesi. Ricerca Google.

Fonte: Google Trends

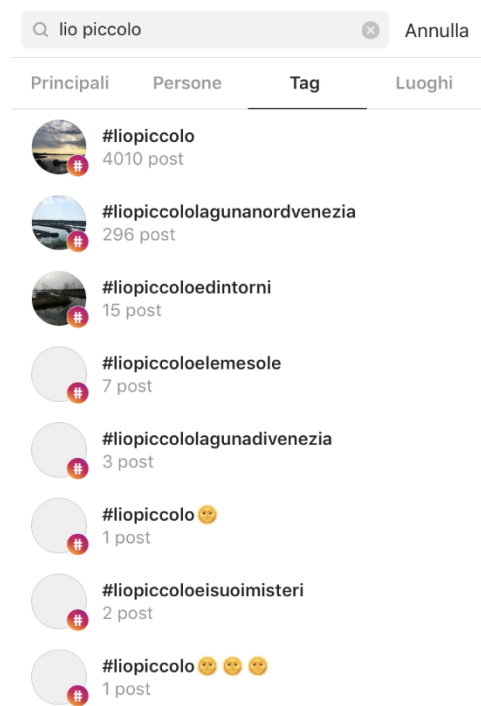
Analizzando inoltre la presenza di Lio Piccolo su Instagram, uno dei *Social Network* più utilizzati del momento, è possibile notare come innanzitutto l’hashtag #liopiccolo, ad oggi, sia stato utilizzato su ben 4.010 *post*⁴ e come anche #liopiccololagunanord sia stato postato 296 volte⁵.

Figura 16. Numero di foto postate con #liopiccolo



Fonte: Instagram

Figura 17. Hashtag esistenti correlati a Lio Piccolo



Fonte: Instagram

Per quanto riguarda invece la Batteria Vettor Pisani, presente anch’essa tra le attrazioni di Cavallino-Treporti suggerite da TripAdvisor, ma recensita solamente 14 volte, l’analisi con Google Trends mostra ancora una volta come la maggior parte delle ricerche provenga dall’Italia e nello specifico dal Veneto. Prendendo come riferimento un arco di tempo che va dal 01/01/2017 al 25/09/2018 è possibile vedere come le ricerche nel 2017 siano state maggiori rispetto a quelle del 2018. Ciò è motivato dal fatto che nel 2017 la Batteria, dopo importanti lavori di ristrutturazione, è stata finalmente resa agibile e accessibile al pubblico, per cui il fattore novità avrà sicuramente influito nel favorire le ricerche. Ad ogni modo la possibilità di riuscire a vedere l’andamento

⁴ Instagram, www.instagram.com/explore/tags/liopiccolo.

⁵ Instagram, www.instagram.com/explore/tags/liopiccololagunanordveneziana.

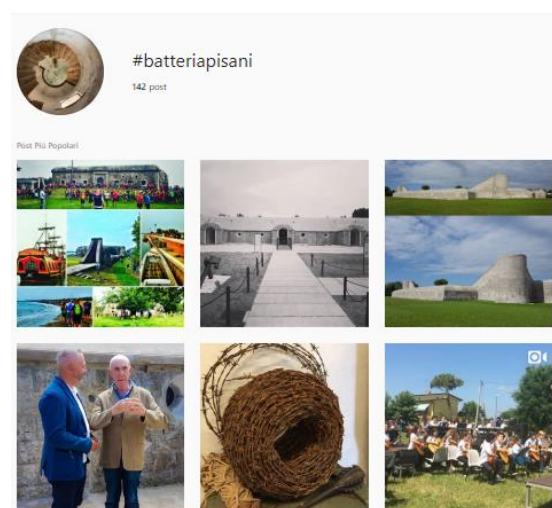
attraverso lo strumento Google Trends testimonia già di per sé l'effettiva presenza di dati abbastanza consistenti di ricerche e quindi un reale interesse, seppur ampiamente migliorabile, anche per questa attrazione.

Grafico 25. Numero di ricerche nel mondo del termine "Batteria Vettor Pisani"



Fonte: Google Trends

Figura 18. Numero di foto postate con #batteriapisani



Fonte: Google Trends

Su Instagram #batteriapisani conta quota 142 post⁶, mentre il nome dato all'iniziativa che mira a costruire un museo delle fortificazioni all'aria aperta e cioè #viadeiforti è presente in 109 foto postate⁷.

Nonostante questi numeri siano relativamente bassi, considerando i trend delle presenze che il litorale annualmente registra, vanno comunque ritenuti un buon punto di inizio. In un territorio come quello di Cavallino-Treporti, conosciuto primariamente per il turismo balneare e all'aria aperta, vedere comunque che, nella dimensione digitale, queste specificità riescano a ritagliarsi uno spazio proprio, dimostra come vi sia un reale interesse da parte dei turisti. Interesse che, se ben "sfruttato", può portare allo sviluppo di offerte mirate alla valorizzazione delle altre risorse del territorio.

⁶ Instagram, www.instagram.com/explore/tags/batteriapisani.

⁷ Instagram, www.instagram.com/explore/tags/viadeiforti.

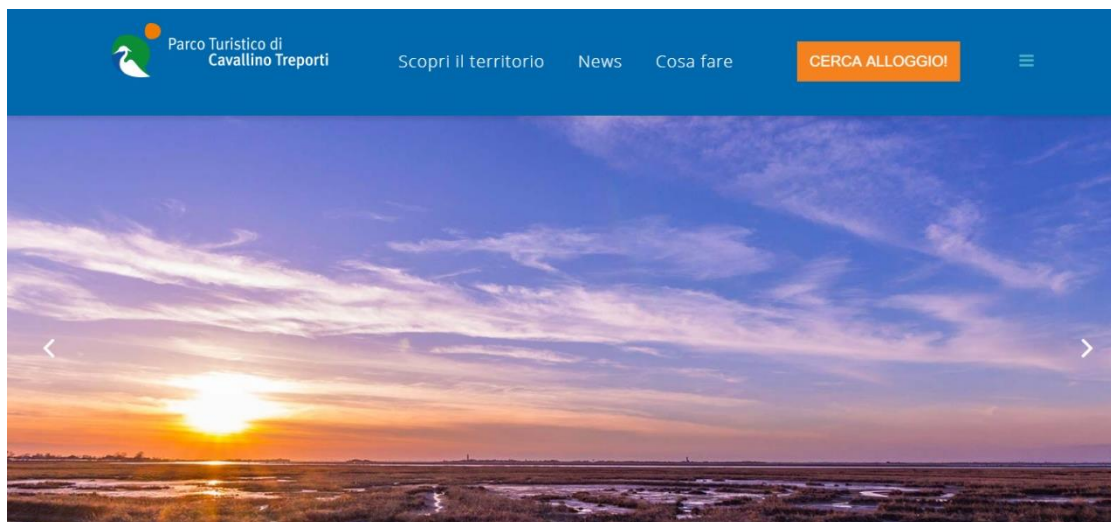
Come più volte ripetuto, il valore che queste attrazioni apporterebbero all'ecosistema sarebbe quello di favorire i meccanismi di destagionalizzazione, svincolando la destinazione anche dal problema della monocultura turistica e contribuendo alla realizzazione di un parco turistico di Cavallino-Treporti aperto 365 giorni all'anno.

L'immagine positiva già consolidata della destinazione e i canali già esistenti utilizzati ai fini della comunicazione e della promozione della stessa sarebbero quindi elementi che andrebbero ad aggiungere valore alle nuove proposte di destagionalizzazione.

Tuttavia, si deve sottolineare come, attualmente, il sito della destinazione www.cavallino.info, principale canale *online* per la promozione e la comunicazione di Cavallino-Treporti, pur informando circa le specificità della destinazione, non sia di fatto in grado di promuoverle al meglio.

La Figura 19. rappresenta infatti la pagina iniziale del sito, che, come è possibile notare, presenta nella parte superiore tre sezioni: una permette all'utente di informarsi circa il territorio, una riguarda le novità e agli eventi in programma e una suggerisce le cose da fare nella destinazione.

Figura 19. Pagina iniziale del sito della destinazione



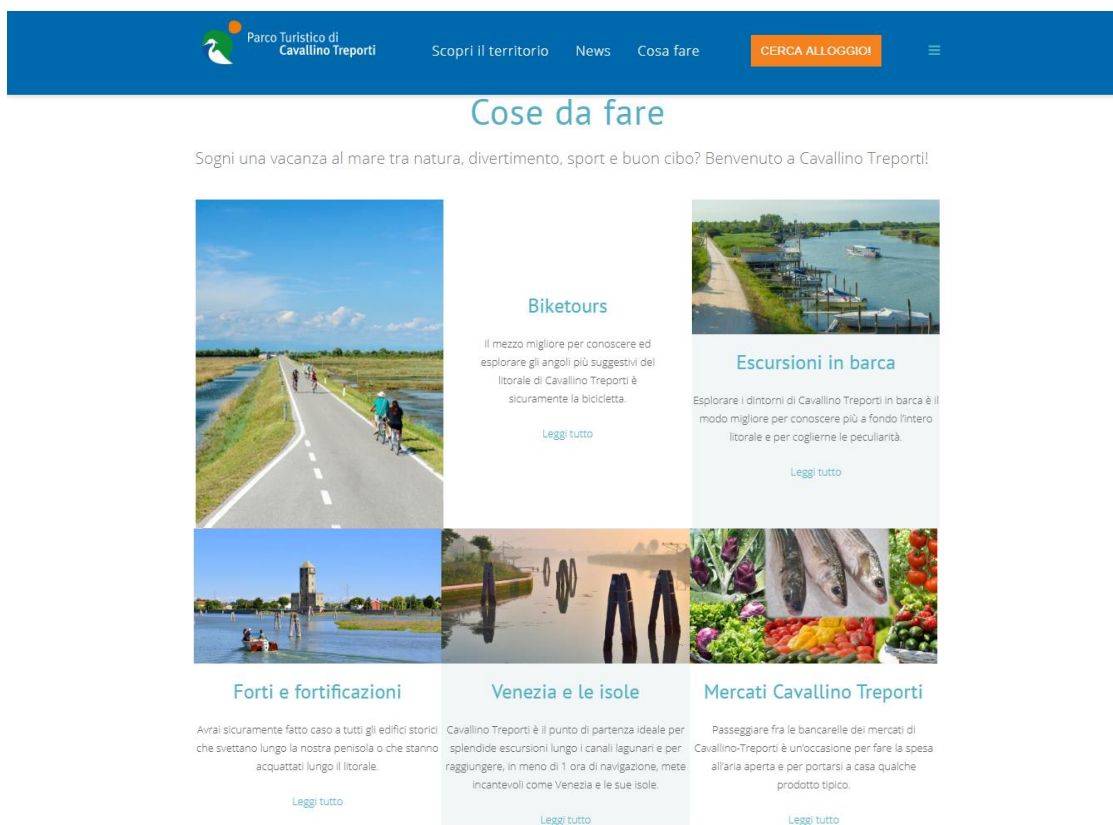
Fonte: www.cavallino.info

Cliccando su "Scopri il territorio" il visitatore del sito può apprendere quelle che sono le caratteristiche peculiari di questo litorale, trovando informazioni riguardanti la storia, la

laguna, il patrimonio naturalistico rappresentato dalle *tegnuè*, i prodotti tipici del territorio, la descrizione delle spiagge e i riconoscimenti che la destinazione ha ottenuto. Nella parte relativa alle “News” chi legge ha la possibilità di rimanere aggiornato circa tutti gli eventi programmati nella destinazione e in generale le novità che riguardano Cavallino-Treporti.

Infine, nella sezione “Cose da fare”, all’utente vengono dati degli spunti su quelle che sono le attività che si possono svolgere durante una vacanza nel litorale: *bike tours*, escursioni in barca, visite ai forti e alle fortificazioni, nonché a Venezia e alla sua laguna e acquisti presso i mercati settimanali del litorale (Figura 20).

Figura 20. Sezione “Cose da fare” nel sito della destinazione



Fonte: www.cavallino.info

Questa sezione, che dovrebbe avere come scopo principale la valorizzazione delle specificità del territorio e delle attività da esse derivanti, si limita tuttavia nella maggior parte dei casi solamente a narrare queste attrazioni, senza di fatto dare indicazioni concrete e utili a chi legge su ciò che viene o che può essere organizzato. Per quanto riguarda i percorsi ciclabili infatti, pur essendo disponibile la descrizione di ben quattro

possibili *tours* in bici, non è stata messa a disposizione nessuna mappa scaricabile, sebbene già esistente e in circolazione, di questi percorsi, rendendo perciò difficilmente comprensibile a chi non conosce il territorio identificare il percorso da seguire. Successivamente la parte riguardante le escursioni in barca in laguna, invita l'utente a scoprire le compagnie di navigazione in grado di offrire questo tipo di esperienza, ma non fornisce nessun dettaglio circa le imprese consigliate, né tantomeno vi è un collegamento ai loro siti *web*.

Infine, la sezione dedicata ai forti e alle fortificazioni presenta solamente la storia di questi edifici militari, non fornendo però alcuna mappa che li rappresenti e collochi nel territorio, né tantomeno informando sul progetto "Via dei forti" e sugli orari di apertura dei musei e delle fortificazioni visitabili.

Per queste motivazioni il sito *web* www.cavallino.info attualmente non risulta essere in grado di supportare l'ecosistema di business digitale della destinazione, laddove, invece, esso dovrebbe essere il luogo naturale di rappresentazione della dimensione virtuale del *business ecosystem* in analisi.

Conclusioni

Questa tesi ha cercato di illustrare gli elementi principali che hanno influenzato le dinamiche del settore turistico a seguito dell'avvento delle ICTs e di Internet e ha altresì descritto le principali teorie esistenti riguardanti il concetto relativamente recente di *Business Ecosystem* e di *Digital Business Ecosystem*.

Come si è appreso, questa visione ecosistemica, principalmente utilizzata per descrivere il contesto in cui operano le imprese, può essere tuttavia applicato anche alle destinazioni turistiche, andando a creare un ecosistema di business turistico, composto da consumatori, fornitori, produttori e altri *stakeholders* (sia pubblici che privati), nonché *competitors*, che interagiscono gli uni con gli altri al fine di produrre beni e servizi complementari all'interno di una destinazione.

Il lavoro è proseguito prendendo come caso studio la località turistica di Cavallino-Treporti, seconda destinazione balneare italiana per numero di presenze, leader internazionale nel settore del turismo all'aria aperta e prima località veneta a essersi dotata di una Organizzazione di Gestione della Destinazione. Dopo aver eseguito un'analisi delle sue dinamiche storiche, economiche e legislative, si è proseguito studiandone la sua *online reputation* e successivamente provando a definire e descrivere il suo *Destination Development Canvas* e il suo ecosistema di business turistico.

Lo studio ha evidenziato come, attualmente, l'ecosistema di business di Cavallino-Treporti si sviluppi quasi interamente intorno al *key asset* rappresentato dal binomio mare-spiaggia e abbia come *core business* il turismo balneare e all'aria aperta. Applicando le teorie introdotte da Ansari e Levien sugli ecosistemi, ne consegue quindi che il ruolo di *keystones* del *business ecosystem* sia rivestito dai campeggi del litorale, in quanto elementi cruciali ai fini della creazione del valore dell'intera destinazione. Sono infatti i campeggi a fungere da attrattori di domanda turistica e a rendere Cavallino-Treporti una destinazione balneare così diversa dalle altre della costa Nord-Adriatica. Allo stesso tempo, i campeggi stessi rivestono talvolta anche il ruolo di *dominators*, in grado di assorbire la maggior parte del valore da loro creato, lasciandone poco da condividere con il resto dei partecipanti all'ecosistema.

Le imprese del territorio che nel corso degli anni si sono specializzate nell'erogazione di servizi turistici, rivestono invece il ruolo di *niche players*, poiché offrono ai turisti servizi diversificati a seconda delle loro esigenze. Proprio per questo, i *niche players* possono anche essere considerati come ciò che Adner e Kapoor hanno definito *complementors*, vale a dire elementi complementari in grado di arricchire il prodotto finale che il turista sta consumando, cioè l'esperienza di una vacanza a Cavallino-Treporti.

Poiché però, come hanno sottolineato Peltoniemi e Vuori nei loro scritti, *i business ecosystem*, sono delle entità in grado di cambiare e adattarsi, a seconda delle sfide e delle necessità derivanti dall'ambiente in cui sono inseriti, anche l'ecosistema di business di Cavallino-Treporti dovrà adattarsi e cambiare conformazione per riuscire a realizzare gli obiettivi posti dal *Destination Management Plan*.

L'analisi condotta ha permesso di evidenziare come la dimensione digitale appartenente ad un ecosistema di business turistico sia in grado di favorire meccanismi volti alla creazione del valore all'interno della destinazione stessa. I *Social Media* e in generale gli *User Generated Contents* postati nelle più famose piattaforme *online*, possono infatti aiutare nel riconoscimento di quelle che sono le potenzialità ancora poco conosciute di un territorio, seppur magari già note a chi ci abita. Spesso è proprio chi vive e visita un territorio come turista a riconoscere il valore di determinate risorse e a farle diventare dei veri e propri punti di interesse, nonostante la destinazione non abbia ancora avviato un'offerta efficace in grado di valorizzarle.

Nel caso di Cavallino-Treporti, avendo quindi accertato, grazie all'analisi *dell'online reputation* e all'utilizzo dei *Social Media*, che esiste un reale interesse per queste altre specificità del litorale ed essendoci allo stesso tempo la necessità di attuare strategie di destagionalizzazione in grado di favorire occupazione, lo sviluppo di attività in grado di incentivare tipi di turismo diversi e che riescano a valorizzare a pieno queste risorse territoriali, come quelle riportate nel *Destination Development Canvas*, sembra essere un'idea vincente.

Sviluppando altri tipi di turismo, si andrebbe quindi ad ampliare l'offerta della destinazione, sviluppando un nuovo tipo di business, legato agli *assets* rappresentati dalle risorse ambientali, naturalistiche e culturali del territorio.

L'ecosistema di business così concepito avrebbe quindi due tipi di business a seconda del periodo: uno legato al turismo all'aria aperta e balneare e uno legato alle altre specificità del territorio. Mentre nei mesi estivi i campeggi rimarrebbero comunque i *keystones* del *business ecosystem* e le imprese erogatrici di servizi rivestirebbero in ogni caso il ruolo di *niche players*, nei mesi invernali, primaverili ed autunnali, invece, le imprese in grado di offrire servizi ed esperienze legate alle specificità del territorio assumerebbero il ruolo di *keystones* dell'ecosistema, essendo in grado di fungere da attrattori per un tipo completamente diverso di turismo. Le strutture ricettive e le altre tipologie di imprese rivestirebbero invece il ruolo di *niche players*, poiché in grado di offrire prodotti specifici e complementari al business di riferimento.

La strategia adottata sarebbe perciò di un ecosistema di business turistico *product-led*, che fa leva sulle risorse a disposizione del territorio, preservandone però i valori di sostenibilità.

Se da un lato però il business legato al turismo balneare e all'aria aperta è affermato e conosciuto, quello legato a queste specificità territoriali avrebbe bisogno di azioni di promozione e comunicazione mirate.

Come già più volte sottolineato, la promozione e la comunicazione della destinazione vengono coordinate dal Consorzio Parco Turistico di Cavallino-Treporti, il quale, avvalendosi del *Social Media Team*, gestisce il sito *web* della destinazione e il profilo VisitCavallino nei maggiori *Social Network*.

Il sito della destinazione e i profili VisitCavallino sono di fatto l'interfaccia con cui l'ecosistema di business digitale della destinazione si relaziona con gli altri *stakeholders* e soprattutto con i visitatori del territorio. Costituiscono inoltre il confine fisico con cui l'ecosistema digitale delimita il suo spazio interno dall'ambiente esterno all'ecosistema stesso.

Proprio per la posizione e il ruolo che questo sito e questi profili nei vari *Social Network* rivestono è importante che questi pongano particolare attenzione alla creazione di contenuti volti a far conoscere e scoprire queste altre risorse territoriali e a promuovere le forme di turismo alternative da esse derivanti.

Come già precedentemente sottolineato, infatti, sebbene attualmente il sito informi sulle bellezze e sulla particolarità della laguna, inviti a tour in bici nel borgo di Lio Piccolo

e renda nota l'esistenza di edifici militari nel territorio, di fatto manca di riferimenti e indicazioni concrete sul tipo di escursioni che possono essere effettuate in questi luoghi, proprio anche perché ancora manca un'offerta in grado di valorizzarle.

Se si riuscissero a concretizzare questi progetti il sito della destinazione diventerebbe automaticamente lo strumento ideale con cui informare il pubblico dell'esistenza nel territorio di attrazioni fruibili tutto l'anno, suggerendo già ai potenziali clienti i posti in cui soggiornare e le attività da non perdere. Le strutture ricettive stesse potrebbero, ad esempio, accordarsi con le imprese fornitrici di escursioni per creare pacchetti, personalizzabili poi dai clienti, che prevedano il format "soggiorno+escursione" ad un prezzo vantaggioso per i turisti.

Allo stesso modo anche i *Social Media* diventerebbero il canale più diretto per veicolare online l'immagine di una destinazione da vivere 365 giorni l'anno e di un territorio che non si limita ad essere solamente capitale internazionale del turismo all'aria aperta, ma che sa di essere e di poter offrire molto di più.

Bibliografia

Adner, R. (2006), "Match your innovation. Strategy to Your Innovation Ecosystem", *Harvard Business Review*, Harvard University, 84, pp. 98-107.

Adner, R. e Kapoor, R. (2010), "Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations", *Strategic Management Journal*, 31, pp. 306 – 333.

Ammirato, S., Felicetti, A.M., Della Gala, M. (2015), "Rethinking tourism destinations: collaborative network models for the tourist 2.0", *International Journal Knowledge-Based Development*, 6, Nr. 3, pp.178 – 201.

Antonioli Corigliano, M. e Baggio, R. (2011), *Internet & Turismo 2.0. Tecnologie per operare con successo*, Egea, Milano.

Banerjee, R. (2014), *Website Scraping*, Happiest Mind Technologies Pvt. Ltd., disponibile a <https://www.happiestminds.com/whitepapers/website-scraping.pdf>.

Benckendorff, B.J, Sheldon, P.J e Fesenmaier, D.R. (2014), *Tourism Information Technology. 2nd Edition*, CABI, United Kingdom.

Buhalis, D. (2003), *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Presentice Hall, Essex.

Butler, R. W. (1980), "The Concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources", *The Canadian Geographer*, 24, pp. 5-12.

Castrillo-Fernandez, O. (2015), *Web Scraping: Application and Tools*, European Public Sector Information Platform, Topic Report No. 10.

Destination Management Plan (2016), *Destination Management Plan 2016-2018. Destinazione Cavallino-Treporti*, disponibile a <http://www.comune.cavallinotreporti.ve.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1609>

D.G.C., 23 ottobre 2014, n. 187, in materia di "Regolamento interno di funzionamento dell'OGD di Cavallino-Treporti."

D.G.R., 10 dicembre 2013, n. 2286, in materia di "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Definizione dei criteri e dei parametri per la costituzione delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione turistica."

D.G.R., 10 dicembre 2014, n. 2287, in materia di “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Nuova disciplina regionale per le attività di informazione e accoglienza turistica”.

D.G.R., 28 giugno 2014, n. 1361, in materia di “Definizione dei criteri, condizioni e requisiti per il riconoscimento dei consorzi di imprese turistiche”.

European Commission (2008), *Technologies for Digital Ecosystems - Innovation Ecosystems Initiative - Specific Aims of the Digital Business Ecosystem*, disponibile a <http://www.digital-ecosystems.org/>.

Iansiti, M. e Levien, R. (2004), “Strategy as Ecology”, *Harvard Business Review*, 83, pp. 68-78.

Iansiti, M. e Levien, R. (2004), *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*, Harvard Business School Press, Boston.

L.R., 14 giugno 2013, n.11, in materia di “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto”.

Litvin, S.W., Goldsmith, R.E. e Pan, B. (2008), “Electronic word of mouth in hospitality and tourism management”, *Tourism Management*, 29, pp. 458-468.

Moore, J.F. (1993), “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, *Harvard Business Review*, 3, pp.75-86.

Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition: Leadership & Startegy in the Age of pf Business Ecosystems*, Harper Business, New York.

Moore, J.F. (1998), “The Rise of a New Corporate Form”, *Washington Quarterly*, 21, pp.167-181.

Nachira, F. (2002), *Towards a network of digital business ecosystems fostering the local development*, European Commission DG INFSO, Discussion Paper.

Nachira, F., Nicolai, A., Dini, P., Le Louarn, M., Rivera Leon, L. (2008), *Digital Business Ecosystems*, disponibile a <http://www.digital-ecosystems.org/book/Section0.pdf>

Nicoli, N., Papadopoulou, E. (2017), “TripAdvisor and reputation: a case study of the hotel industry in Cyprus”, *Euromed Journal of Business*, 12, Nr. 3, pp. 316-334

Ogulin, R., Selen, W., Houghton, L. (2016), *Coordination in a tourism ecosystem. Methods to tackle wicked problems*, *Emergence: Complexity and Organization*, 31/03/2016.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, Hoboken.

Peltoniemi, M. e Vuori, E. (2004), *Business Ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*, Tampere University of Technology, WP/2004.

Polizzi, G. (2010), *La comunicazione della destinazione turistica al tempo di Internet*, McGraw – Hill, Milano.

Presenza, A. (2007), *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione e indicatori di performance*, Franco Angeli, Milano.

Razavi, A.R., Krause, P.J. e Strømme-Bakhitar, A. (2010), *From Business Ecosystems towards Digital Business Ecosystems*, lavoro presentato alla IV conferenza internazionale IEEE “International Conference on Digital Ecosystems and Technologies, Dubai, 13-16 Aprile 2010.

Rong, K. e Yongjiang, S. (2015), *Business Ecosystems. Construct, Configuration and the Nurturing Process*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

Santostefano, P., *Dai Parchi di campeggio ai camping a cinque stelle. Nascita e sviluppo del distretto turistico di Cavallino-Treporti, 1955-1984*, Vol. I, Nardin Libri, Cavallino-Treporti.

Selen, W. e Ogulin, R. (2015), “Strategic Alignment across a Tourism Business Ecosystem”, *Athens Journal of Tourism*, 2, Nr. 3, pp. 167-178.

Shanshan, Q. (2016), “Hotel Website Quality Versus Star Level”, in A. Inversini e R. Schegg (a cura di), *Information and Communication Technologies in Tourism 2016*, Springer, Londra, p.325-338.

Sheldon, P.J., Chen H. (1997), “Destination information systems: design issues and directions”, *Journal of Management Information Systems*, 14/2, p. 151-176.

Stanley, J. e Briscoe, G. (2010), “The ABC of Digital Business Ecosystems”, *Communications Law - Journal of Computer, Media and Telecommunications Law*, 10, pp. 1-24.

Team Work (2004), *Piano di Marketing Operativo per il Turismo 2003-2005*, Team Work, Cavallino-Treporti.

UNWTO (2016), *Terminology within Destination Management and Quality*, disponibile a <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>.

Valacich, J.S. e Schneider, C. (2014), *Information Systems Today*, 6 edizione, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Van der Borg, J. (2001), "La gestione del turismo nelle città d'arte", in M.C. Furlan (a cura di), *Politica economica del turismo. Lezioni, modelli di gestione e casi studio italiani e stranieri*, Touring Editore, Milano, 2001, pp. 205-235

Volpe, A. (2004), *Il ciclo di vita delle località turistiche. Sviluppi e limiti di un'economia posizionale*, Franco Angeli, Milano.

Sitografia

Data ultima consultazione: 02/10/2018

- Accademy formazione turismo, www.academy.formazioneturismo.com
- Comune di Cavallino-Treporti, www.comune.cavallinotreporti.ve
- Destination Development Canvas di Pasquale Stroia,
<https://costruireturismo.com/destination-development-canvas/>
- Facebook, www.facebook.com/VisitCavallino
- Instagram, www.instagram.com/explore/tags/batteriapisani
- Instagram, www.instagram.com/explore/tags/liopiccolo
- Instagram, www.instagram.com/explore/tags/liopiccololagunanordvenezia
- Instagram, www.instagram.com/explore/tags/viadeiforti
- Instagram, www.instagram.com/visittrentino
- Instagram, www.instagram.com/visitcavallino
- Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale,
www.isprambiente.gov.it
- Programma Bandiera Blu, www.bandierablu.org
- Regione Veneto – Programmi Comunitari,
<http://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/fesr-2014-2020>
- Sito della destinazione Cavallino-Treporti, www.cavallino.info
- TripAdvisor, <https://tripadvisor.mediaroom.com/US-press-releases>
- Ufficio di Statistica su dati Istat, <http://statistica.regione.veneto.it>

Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutti coloro che mi hanno aiutato nella realizzazione di questa tesi: in primo luogo ringrazio il mio relatore, il Professor Nicola Camatti, per avermi saputo guidare e consigliare, rimanendo sempre a disposizione per indicazioni e chiarimenti in questi nove mesi.

Ringrazio poi il Dottor Dario Bertocchi per essersi occupato del processo di Web Scraping e avermi così fornito dati aggiornati sulla destinazione di Cavallino-Treporti, rendendo quindi possibile l'analisi dell'*online reputation* della destinazione.

Un enorme grazie va poi a Roberta Nesto, Sindaco di Cavallino-Treporti, al Dottor Cristiano Nardin e in generale a tutta l'Amministrazione Comunale e al Consorzio Parco Turistico di Cavallino-Treporti, che non solo mi hanno dato l'opportunità di svolgere il tirocinio presso l'Organizzazione di Gestione della Destinazione, ma sono anche sempre rimasti a disposizione per ulteriori spiegazioni e chiarimenti.

Ringrazio infine la mia famiglia per esserci sempre e per avermi sostenuto anche in questo percorso.