



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Management e Sostenibilità

Tesi di Laurea

**La trasformazione digitale nell'ecosistema
turistico: il caso studio del Centro Vacanze Pra'
delle Torri**

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Francesca Dal Mas

Laureanda

Anna Rosiglioni
Matricola 889750

Anno Accademico

2025 / 2026

Indice

Introduzione	1
---------------------------	----------

Capitolo 1: La trasformazione digitale nel turismo: una revisione

strutturata della letteratura	5
--	----------

1.1	Terminologia	5
1.2	Metodologia	5
1.3	Risultati	6
1.4	Discussione	41
1.5	Conclusione	54

Capitolo 2: La digitalizzazione nel sistema turistico del Veneto. Il caso del

Centro Vacanze Pra' delle Torri	57
--	-----------

2.1	Panoramica della normativa e strategia nazionale	57
2.1.1	Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza	57
2.1.2	Il Piano Strategico del Turismo 2023-2027	58
2.2	Il ruolo delle Regioni	60
2.2.1	Programma regionale per il Turismo Veneto 2025-2027	61
2.2.2	La digitalizzazione del sistema turistico del Veneto	63
2.3	Il Caso Studio: Centro Vacanze Pra' delle Torri	64
2.3.1	Presentazione azienda	64
2.3.2	Strategia aziendale e trasformazione digitale	65
2.3.3	Metodologia	66
2.3.4	Analisi dei risultati	69
2.3.5	Discussione	82

Conclusioni	87
--------------------------	-----------

Elenco Tabelle	89
-----------------------------	-----------

Elenco Figure	89
----------------------------	-----------

Bibliografia	90
---------------------------	-----------

Sitografia	94
-------------------------	-----------

Introduzione

In un mondo sempre più digitale, in cui si è sempre connessi e stimolati da centinaia di informazioni, si rende necessaria una riflessione sulle modalità di integrazione delle tecnologie emergenti nel tessuto produttivo e nella quotidianità. L'innovazione digitale non rappresenta più un supporto esterno, bensì una componente strutturale del capitale aziendale, capace di riconfigurare radicalmente i modelli di business. Gli strumenti digitali vengono impiegati nell'automazione dei processi di routine, in sostituzione del fattore umano in attività ad alto rischio, per la gestione dei *Big Data*, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza operativa, mitigare l'incertezza decisionale e incrementare la competitività sui mercati globali.

Mentre in alcuni settori la transizione digitale è avvenuta in modo organico e sistematico, in altri comparti, tra cui quello turistico, il processo di trasformazione digitale ha subito un'accelerazione a seguito dell'emergenza pandemica da Covid-19, dove la tecnologia ha garantito la sicurezza dei flussi turistici e la continuità operativa. Nel periodo post-pandemico, l'attenzione si è spostata verso le potenzialità dell'Intelligenza Artificiale come driver per una crescita sostenibile e resiliente del settore.

L'evoluzione dell'ecosistema turistico deve però confrontarsi con una realtà eterogenea: da un lato le grandi imprese dispongono dei capitali necessari per guidare l'innovazione, dall'altro le piccole e medie imprese (PMI) incontrano barriere finanziarie e strutturali significative. Si configura pertanto un modello di crescita a due velocità, nel quale si rende complesso l'applicazione di un intervento omogeneo. La sfida legata alla trasformazione digitale risiede nel ricercare soluzioni che permettano la partecipazione alla creazione del valore di tutti gli attori della filiera, nel rispetto del territorio e della cultura locale. Il primo capitolo della tesi propone una revisione strutturata della letteratura attraverso un campione di articoli scientifici estratti dal database Scopus. L'obiettivo è analizzare lo stato attuale della ricerca, evidenziando benefici e criticità della trasformazione digitale nel turismo, nonché le implicazioni a livello di politiche pubbliche e governance. Un'attenzione particolare è posta sul rapporto tra digitale e

sostenibilità, due dei principali e attuali macro-trend che devono coesistere e alimentarsi reciprocamente; pertanto, l'indagine approfondisce le interconnessioni tra trasformazione digitale e le dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale ed economica). A seguito dell'analisi sistematica dei risultati, si procederà ad una discussione critica, volta ad approfondire le evidenze più significative, capaci di alimentare un dibattito sull'effettiva efficacia e sulle criticità della digitalizzazione nel settore turistico.

Il secondo capitolo introduce una panoramica relativa all'attuale normativa europea e nazionale del comparto turistico volta ad evidenziare come la digitalizzazione sia ormai un tema strategico dominante. A tal proposito viene presentato il Piano Strategico del Turismo 2023-2027, di cui vengono analizzati i pilastri e riportati gli obiettivi legati alla trasformazione digitale. Elemento centrale del Piano è rappresentato dallo sviluppo del Tourism Digital Hub, una piattaforma data-driven progettata per connettere l'intero ecosistema turistico italiano.

In Italia il turismo è materia di sviluppo interno da parte delle Regioni, in quanto le stesse sono maggiormente consapevoli delle singole specificità territoriali, e, seguendo le linee guida nazionali, hanno il potere di delineare un proprio piano d'azione. La ricerca si focalizza a questo punto sulla Regione Veneto, prima regione italiana per presenze turistiche nel 2025, specificando il ruolo che il turismo assume per il territorio e focalizzandosi successivamente sul Piano Strategico Regionale, denominato "Veneto, Protagonisti del cambiamento", in cui emerge come lo strumento digitale sia centrale in tutti gli assi individuati dal Piano. Un sottoparagrafo viene dedicato alla digitalizzazione dell'ecosistema turistico veneto in cui si evidenzia l'impegno crescente da parte della Regione nell'adozione di soluzioni digitali volte a favorire la promozione e la commercializzazione dell'offerta territoriale.

La seconda parte del secondo capitolo è dedicata alla presentazione di una struttura ricettiva presente nella Regione Veneto, più precisamente nella località di Caorle: il Centro Vacanze Pra' delle Torri. La struttura è stata considerata il caso di studio di questo elaborato, in cui poter applicare concretamente quanto emerso dalla revisione della

letteratura. A seguito della presentazione dell'azienda è stata condotta un'intervista al CEO del Centro Vacanze, finalizzata a comprendere il livello di digitalizzazione della struttura, il ruolo delle politiche pubbliche, il rapporto con la sostenibilità e l'impatto sul territorio. Grazie a questo confronto, si sono potute trarre ulteriori considerazioni in merito al ruolo delle tecnologie emergenti nel contesto aziendale, giungendo alla conclusione che, allo stato attuale, il loro impiego sia preferibile per l'ottimizzazione dei processi operativi esistenti, contribuendo così ad aumentare l'efficienza e la produttività. Al contrario, a livello di definizione della strategia risulta indispensabile affidarsi alle capacità umane per mantenere una linea strategica definita, capace di garantire continuità operativa e un'identità aziendale distinta, utilizzando gli strumenti di IA principalmente come supporto per l'analisi dei dati.

Capitolo 1: La trasformazione digitale nel turismo: una revisione strutturata della letteratura

1.1 Terminologia

Per comprendere al meglio la terminologia utilizzata all'interno dell'elaborato, si propongono delle definizioni in merito all'argomento oggetto di studio. La trasformazione digitale viene definita come "Un processo di utilizzo della tecnologia digitale per generare un impatto dirompente su individui, organizzazioni e società, al fine di migliorare lo sviluppo del settore" (Cheng et al., 2023), mentre con il termine digitalizzazione ci si riferisce alla trasformazione verso un maggior utilizzo delle tecnologie digitali nell'interazione, nella comunicazione e nelle attività di business (*ibidem*). La principale differenza tra i due termini risiede dunque nella portata del cambiamento: la trasformazione digitale è un fenomeno che interessa tutta l'azienda e mira alla riprogettazione del business model per modificare le modalità di creazione del valore, mentre la digitalizzazione riguarda l'ottimizzazione di singole attività per migliorare e automatizzare processi aziendali esistenti con l'obiettivo di migliorare l'efficienza operativa e ridurre i costi.

Anche il termine "Turismo" richiede un'analisi più approfondita dal momento che tradizionalmente viene definito come l'insieme delle attività di persone che viaggiano e soggiornano in luoghi diversi dal proprio ambiente abituale per scopi di svago, lavoro o altro (UNWTO), una definizione che al giorno d'oggi risulta essere superata con lo sviluppo della concezione di Co-creazione del valore. Per questo motivo si è iniziato a parlare di "Ecosistema turistico", concetto più ampio che sottolinea l'importanza non solo dei turisti, ma di tutta una serie di attori (fornitori, residenti, istituzioni, università, ambiente) che, grazie alla loro collaborazione, contribuiscono insieme alla creazione di valore, riuscendo a garantire una crescita sostenibile e resiliente del territorio.

1.2 Metodologia

Il primo capitolo introduce, come già accennato, una revisione strutturata della letteratura in cui sono stati selezionati, analizzati e valutati un numero significativo di

articoli secondo uno specifico quadro di riferimento con l'obiettivo di riportare esclusivamente risultati affidabili.

Per l'identificazione degli articoli da analizzare è stato utilizzato il database Scopus: la stringa di ricerca *"Digitalization OR digital transformation AND tourism OR destination"* applicata a titoli, abstract o parole chiave in data 11 Febbraio 2026 ha restituito più di 700 contributi. Per garantire la pertinenza degli articoli alla materia oggetto di studio, è stato applicato un filtro per limitare l'area tematica a "Business, Management and Accounting" ed è stato preso in considerazione l'intervallo relativo all'anno di pubblicazione degli articoli tra il 2021 e il 2026, riducendo il campione a 219 contributi. Dopo la lettura degli abstract di tutti i 219 articoli, 67 sono stati ritenuti idonei per l'analisi, dei quali, attraverso una mappatura basata sulla rilevanza delle testate di pubblicazione, si è giunti a un campione finale di 35 articoli da analizzare. Dopo aver reperito e letto tutti i 35 articoli, altri 3 sono stati esclusi poiché risultati non coerenti con l'obiettivo della ricerca.

L'analisi della letteratura mira a identificare come la trasformazione digitale stia rivoluzionando l'ecosistema turistico, dalle destinazioni fino alle PMI. Vengono dunque identificati vantaggi, criticità e barriere legate alla digitalizzazione, le implicazioni che la trasformazione digitale porta nel ridefinire i modelli di business, il ruolo delle politiche governative e il legame con la sostenibilità.

Per rafforzare la precisione nell'individuazione dei suddetti nodi di ricerca, la lettura e l'analisi condotta manualmente, è stata integrata con l'ausilio delle piattaforme di intelligenza artificiale Gemini e Notebook LM, utilizzate come strumenti di validazione dei risultati identificati e di ottimizzazione dei testi per migliorare chiarezza e coerenza.

1.3 Risultati

La Tabella 1.1 riporta le specifiche di ciascun articolo analizzato in cui è possibile constatare come più della metà dei contributi considerati rilevanti sia stata pubblicata negli ultimi due anni, a sostegno del crescente interesse verso la materia oggetto di

studio. Difatti, seppur la ricerca sia stata effettuata nel febbraio 2026, vi sono già 4 pubblicazioni nell'anno corrente e questo è un dato incoraggiante che fa presagire in ulteriori sviluppi della materia nel corso dei prossimi mesi.

Tabella 1.1: Dettaglio bibliografico degli articoli analizzati

#	Autori	Titolo	Anno	Rivista	Riferimento
1	Zhao, S.; Javed, M.A.; Gao, X.	Driving tourism growth through AI adoption in G-7 economies: a quantile regression approach	2026	Information Technology and Tourism	(Zhao et al.,2026)
2	Tajeddini, O.; Tajeddini, K.; Gamage, T.C.; Ul Hameed, W.U.	Smart insights, stronger performance: Leveraging business intelligence and dynamic capabilities in tourism and hospitality	2026	International Journal of Hospitality Management	(Tajeddini et al., 2026)
3	Hu, B.; E, X.; Zheng, T.; Zhang, K.	Can digital transformation promote hospitality and tourism firms' investment? Moderating effect of financing constraints and economic policy uncertainty	2026	Current Issues in Tourism	(Hu et al., 2026)
4	Uyar Oğuz, H.; Aslan, A.	Redesigning rural space through smart ecotourism villages: A model proposal based on TOE theory	2026	Cities	(Uyar & Aslan., 2026)

5	Alzua-Sorzabal, A.; Herasimovich, V.; Guereño-Omil, B.; Thiel-Ellul, D.	Extended destination ecosystems in smart tourism: networking behaviours and leadership	2025	Journal of Hospitality and Tourism Insights	(Alzua-Sorzabal et al., 2025)
6	Shin, H.W.; Jang, H.	Overcoming barriers of corporate digital responsibility in the hospitality and tourism industry: a social identity perspective	2025	International Journal of Contemporary Hospitality Management	(Shin & Jang., 2025)
7	Demir, Ş.Ş.; Demir, M.	Driving AI-enabled transformation in small and medium tourism enterprises: The strategic and investment roles of decision makers	2025	Tourism Management Perspectives	(Demir & Demir, 2025)
8	Godolja, M.; Tavanxhiu, T.; Kozeta, K.	Strategic Readiness for AI and Smart Technology Adoption in Emerging Hospitality Markets: A Tri-Lens Assessment of Barriers, Benefits, and Segments in Albania	2025	Tourism and Hospitality	(Godolja et al., 2025)
9	Seraj, A.H.A.; Hasanein, A.M.; Al-Romeedy, B.S.; Elziny, M.N.	Redefining the Digital Frontier: Digital Leadership, AI, and Innovation Driving Next-Generation	2025	Administrative Sciences	(Seraj et al., 2025)

		Tourism and Hospitality			
10	Generosi, A.; Villafan, J.Y.; Ferretti, M.; Mengoni, M.	A recommender-based web platform to boost tourism in marginal territories	2025	Information Technology and Tourism	(Generosi et al., 2025)
11	Mavitha, K.; Shekhar, S.	Mapping the landscape of digital transformation and digital technologies in the hotel industry: a comprehensive bibliometric analysis	2025	Digital Transformation and Society	(Mavitha & Shekhar, 2025)
12	Kritikos, A.; Magoutas, A.; Poulaki, P.	Sustainable Tourism and Regional Development Through Innovation in the Post-COVID-19 Era: The Case of Hersonissos and Chios	2025	Tourism and Hospitality	(Kritikos et al., 2025)
13	Li, Y.; Marneros, S.; Efstathiades, A.; Papageorgiou, G.	A Framework of Core Competencies for Effective Hotel Management in an Era of Turbulent Economic Fluctuations and Digital Transformation: The Case of Shanghai, China	2025	Tourism and Hospitality	(Li et al., 2025)

14	Ruan, J.; Satjawathee, T.; Awirothananon, T.	The Impact of Digital Technology on Tourism Economic Growth: Empirical Analysis Based on Provincial Panel Data, 2010–2022	2025	Tourism and Hospitality	(Ruan et al., 2025)
15	Mutmainah, I.; Yulia, I.A.; Setiawan, F.A.; Setiawan, A.S.; Nurhayati, I.; Rainanto, B.H.; Harini, S.; Endri, E.	Analysis of Factors Influencing Digital Transformation of Tourism Villages: Evidence from Bogor, Indonesia	2025	Tourism and Hospitality	(Mutmainah et al., 2025)
16	Zainal Abidin, N.H.; Fauzi, M.A.; Wider, W.; Daud, W.M.N.S.; Musa, R.	Metaverse in tourism and hospitality industry: science mapping of the current and future trends	2025	Journal of Tourism Futures	(Zainal Abidin et al., 2025)
17	Ku, E.C.S.	Tourism digital transformation and future supply chain competition: an integrated perspective on real options theory and digital competencies	2025	Journal of Tourism Futures	(Ku, 2025)
18	Hernández Sánchez, N.; Oskam, J.	A “new tourism cycle” on the Canary Islands: scenarios for digital transformation and resilience of small and medium tourism enterprises	2025	Journal of Tourism Futures	(Hernández Sánchez & Oskam, 2025)

19	Hernandez, A.; Lee, M.	Hospitality and Tourism Technology and Organizational Performance: An Integrated Framework of HTT Business Value and Future Research Agenda	2025	International Journal of Hospitality Management	(Hernandez & Lee, 2025)
20	Gutierriz, I.; Ferreira, J.J.; Fernandes, P.O.	Digital transformation and the new combinations in tourism: A systematic literature review	2025	Tourism and Hospitality Research	(Gutierriz et al., 2025)
21	Zhang, J.	Smart city construction impact on destination competitiveness: a time-varying difference-in- differences analysis of Chinese prefectural-level cities	2025	Tourism Review	(Zhang, 2025)
22	Zhang, D.	Can digital transformation enhance tourism enterprise resilience? Evidence from Chinese listed companies	2025	Cogent Business and Management	(Zhang, 2025)
23	Le, D.V.; TRAN, T.Q.	Heterogenous effects of ICT application on local tourism development: a quantile	2025	Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events	(Le & Tran 2025)

		regression approach			
24	Santarsiero, F.; Carlucci, D.; Antonio Lerro, A.; Schiuma, G.	Navigating digital transformation and business model innovation in the tourism sector: challenges opportunities, and leadership styles	2024	Measuring Business Excellence	(Santarsiero et al., 2024)
25	Chen, Y.; Zuo, Z.	Strategic responses of tourism companies to institutional pressures in smart servitization	2024	Journal of Hospitality and Tourism Management	(Chen & Zuo., 2024)
26	Ye, X.; Wang, J.; Sun, R.	The coupling and coordination relationship of the digital economy and tourism industry from the perspective of industrial integration	2024	European Journal of Innovation Management	(Ye et al., 2024)
27	Buhalis, D.; Efthymiou, L.; Uzunboyu, N.; Thrassou, A.	Charting the progress of technology adoption in tourism and hospitality in the era of industry 4.0	2024	EuroMed Journal of Business	(Buhalis et al., 2024)
28	Cheng, X.; Xue, T.; Yang, B.; Ma, B.	A digital transformation approach in hospitality and tourism research	2023	International Journal of Contemporary Hospitality Management	(Cheng et al., 2023)
29	Schönherr, S.; Eller, R.;	Organisational learning and sustainable	2023	Journal of Knowledge Management	(Schönherr et al., 2023)

	Kallmuenzer, A.; Peters, M.	tourism: the enabling role of digital transformation			
30	Marchesani, F.	Exploring the relationship between digital services advance and smart tourism in cities: Empirical evidence from Italy	2023	Current Issues in Tourism	(Marchesani, 2023)
31	Parsons, D.; Choi, M.; Thomas, R.; Glyptou, K.; Walsh, K.	The policy responses of tourism agencies to emerging digital skills constraints: A critical assessment of six countries	2023	International Journal of Tourism Research	(Parsons et al., 2023)
32	Nadkarni, S.; Haider, I.	Digital transformation, operational efficiency and sustainability: innovation drivers for hospitality's rebound in the United Arab Emirates	2022	Worldwide Hospitality and Tourism Themes	(Nadkarni & Haider, 2022)

Fonte: propria elaborazione (2026)

Diversi nodi di ricerca sono stati identificati a seguito della lettura degli abstract, in cui si sono potuti identificare degli spunti di riflessione in merito alla materia, mentre altri sono stati frutto di una discussione tra gli autori.

Il primo nodo fa riferimento alla tipologia di autori mentre il secondo suddivide gli articoli in base alla metodologia utilizzata in: revisioni della letteratura, questionari, casi studio e interviste. Nel terzo nodo si identifica, se presente, il Paese o i Paesi oggetto di

studio, i quali vengono poi raggruppati per aree geografiche. Il quarto nodo ha come finalità quella di andare a definire la tipologia di attori coinvolti negli articoli, distinguendo tra piccole e medie imprese (PMI), strutture ricettive in cui rientrano hotel, villaggi turistici, Smart Village (villaggi intelligenti) e destinazioni turistiche. Il quinto nodo riporta i vantaggi emersi dagli articoli relativi alla trasformazione digitale nell'ecosistema turistico, mentre il sesto si focalizza sulla presenza o meno di svantaggi. Nel settimo nodo si identificano le barriere all'applicazione che rendono il processo di trasformazione digitale più complesso. L'ottavo nodo cerca di identificare come la digitalizzazione può influenzare i business model. Il nono nodo approfondisce le implicazioni della trasformazione digitale sulle politiche pubbliche (*policy*) e sui modelli di governance, evidenziando la necessità di interventi pubblici mirati e di nuovi schemi di coordinamento tra i diversi attori del sistema. Il decimo nodo investiga sulla possibile esistenza di un collegamento tra digitalizzazione e resilienza aziendale. Infine, l'undicesimo nodo si focalizza sul rapporto tra la trasformazione digitale dell'ecosistema turistico e la sostenibilità, andando a ricercare sia gli aspetti positivi che negativi connessi alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

La Tabella 1.2 riporta i risultati emersi dall'analisi degli articoli, ricostruendo lo schema citato in precedenza.

Tabella 1.2: Sintesi della letteratura analizzata

Categoria	Variabili	Risultati
Tipologia di autore		
	Accademici	31
	Collaborazioni	1
Metodologia		
	Revisione letteratura	12
	Questionario	10
	Caso studio	9

	Interviste	1
Paese oggetto di studio		
	Asia	13
	- Cina	7
	- Indonesia	1
	- Taiwan	1
	- Vietnam	1
	- Giappone	1
	- Emirati Arabi Uniti	1
	- Turchia	1
	Europa	13
	- Italia	3
	- Grecia	2
	- Spagna	2
	- Albania	1
	- Austria	1
	- Germania	1
	- Islanda	1
	- Svizzera	1
	- Regno Unito	1
	America	1
	- Stati Uniti d'America	1
	Africa	1

	- Egitto	1
	Oceania	1
	- Nuova Zelanda	1
	Gruppi Paesi	1
	- Paesi G7	1
	Senza Paese	8
Tipologia di attori		
	PMI	
	Si	9
	No	23
	Strutture Ricettive	
	Si	16
	No	16
	Destinazioni Turistiche	
	Si	10
	No	22
Vantaggi		
	Personalizzazione servizi in tempo reale	20
	Aumento efficienza operativa	19
	Miglioramento esperienza per il turista	14
	Maggior competitività	9
	Riduzione costi operativi	7
	Miglioramento performance aziendali	5
	Vantaggio competitivo	4

	Integrazione servizi attraverso creazione piattaforme	4
	Riduzione asimmetria informativa	3
	Aumento ricavi	2
	Utilizzo efficiente delle risorse	2
	Aumento flussi turistici	2
	Raggiungimento performance sostenibili	2
	Valorizzazione patrimonio locale	2
	Ottimizzazione della forza lavoro	1
Svantaggi		
	Argomento non trattato	15
	Costi di gestione elevati	4
	Problema relativo alla sicurezza dei dati	4
	Rischio deumanizzazione del settore	4
	Volatilità del mercato	3
	Mancanza personale qualificato	3
	Dipendenza tecnologica	3
	Mancanza risorse organizzative	2
	Aumento disoccupazione per effetto della tecnologia	2
	Alienazione popolazione locale	1
	Rischio standardizzazione aree	1
	Isolamento digitale stakeholder	1
	Insufficiente coordinamento tra tecnologia e supply chain tradizionali	1
	Danni ambientali	1

	Rischio di non riuscire a gestire quantità dati prodotta	1
	Sviluppo digitale squilibrato tra regioni dello stesso Paese	1
Barriere all'applicazione		
	Costo investimento elevato	16
	Mancanza infrastrutture	13
	Scarse competenze tecnologiche	12
	Dipendenza dal contesto	10
	Questioni etiche	5
	Complessità nella gestione tecnologica	5
	Mancanza di risorse	4
	Difficoltà a integrare tecnologia con capitale umano	3
	Strategie digitali frammentate	3
	Necessari investimenti in R&D	2
	Investimento in capitale umano	2
	Supporto istituzionale limitato	2
	Disparità nell'accesso alla tecnologia	2
	Divario tra economie sviluppate e non	2
	Isolamento digitale PMI	1
	Mancanza leadership digitale	1
	Uso AI limitato a funzioni specifiche	1
	Argomento non trattato	1
Influenza sui business model		
	Transizione verso modelli data-driven	5

	Creazione valore attraverso collaborazione	5
	Necessità di integrare diversi servizi tra loro	4
	Argomento non trattato	4
	Ruolo centrale capacità dinamiche	3
	Rapidità nel processo decisionale	2
	Creazione governance digitale	2
	Creazione piattaforme gestione digitale	2
	Modello di business circolare	1
	Diversificazione offerta turistica	1
	Sistemi pianificazione basati su AI	1
	Ottimizzazione struttura del capitale	1
	Digital servitization	1
Implicazioni di policy e governance		
	Policy	
	- Governi dovrebbero fornire incentivi finanziari	5
	- Intervento governo con programmi di formazione	5
	- Priorità sviluppo infrastrutture ICT	4
	- Supporto politiche pubbliche digitali	3
	- Regolamentazione spazio digitale	3
	- Necessità politica unitaria	1
	Governance	
	- Necessità leadership tecnologica	4

	- Governance partecipativa	2
	- Necessità di stabilire linee guida per utilizzo IA	2
	- Criteri valutazione per misura impatto tecnologico	2
	- Collaborazioni internazionali	1
Collegamento con resilienza aziendale		
	Si	26
	- Capacità di resistere ai cambiamenti	12
	- Sopravvivenza dopo COVID 19	6
	- Mitigazione incertezza	2
	- Miglior capacità di adattamento e competitività	2
	- Protezione rischio reputazionale grazie CDR	1
	- Comunità locali diventano più forti e capaci di resistere a crisi	1
	- Capacità di attrarre nuovi segmenti di mercato	1
	- Analisi predittiva per gestione risorse	1
	No	6
Connessione alla sostenibilità		
	<u>Sostenibilità ambientale</u>	
	<i>Benefici</i>	
	- Miglioramento efficienza energetica	7
	- Monitoraggio e riduzione dell'impatto ambientale	5
	- Riduzione della dipendenza da fonti non rinnovabili	4

	- Turismo circolare	2
	<i>Criticità</i>	
	- Danni ambientali	1
	- Uso AI limitata a funzioni specifiche	1
	<u>Sostenibilità sociale</u>	
	<i>Benefici</i>	
	- Miglior gestione dei flussi turistici	4
	- Nuove opportunità economiche per la popolazione locale	2
	- Accessibilità ai servizi per tutte le persone	1
	- Riduzione impatti sociali negativi	1
	<i>Criticità</i>	
	- Mancanza personale qualificato	12
	- Questioni etiche relative alla gestione dei dati	5
	- Deumanizzazione del settore	4
	- Difficoltà a integrare la tecnologia con il capitale umano	3
	- Aumento disoccupazione per effetto della tecnologia	2
	- Rischio di alienazione della popolazione locale	1
	- Isolamento digitale stakeholder	1
	<u>Sostenibilità economica</u>	
	<i>Benefici</i>	
	- Creazione valore a lungo termine	7
	- Crescita più stabile	6

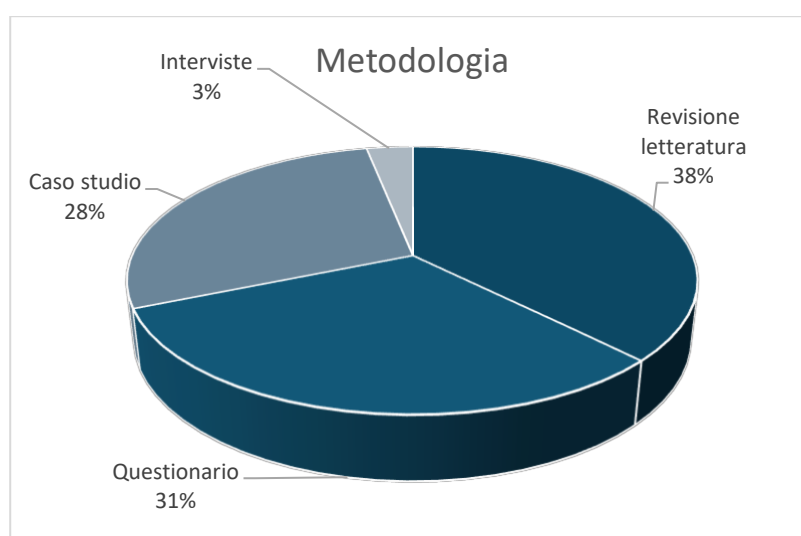
	- Miglioramento competitività destinazioni	5
	- Accesso ai capitali e finanza verde	4
	<i>Criticità</i>	
	- Vincoli di budget	10
	- Rischio fallimento investimenti	6

Fonte: propria elaborazione (2026)

Il nodo “Tipologia di autore” evidenzia che, fatta eccezione per un unico contributo derivante dalla collaborazione tra enti non accademici, la totalità degli articoli è stata redatta da autori (professori, ricercatori o dottorandi) afferenti a università internazionali.

Dei contributi analizzati, facendo riferimento alla Figura 1.1 si osserva che 12 consistono in una revisione della letteratura, 10 presentano dei questionari sottoposti per la maggior parte a manager appartenenti al settore turistico, come ad esempio l’articolo di Li et al., 2025, in cui il questionario viene somministrato ad hotel manager di Shangai. Il restante degli articoli presentano 9 dei casi studio mentre 1 delle interviste semi-strutturate rivolte a stakeholder del settore turistico (Hernández Sánchez & Oskam, 2025).

Figura 1.1: Metodologia

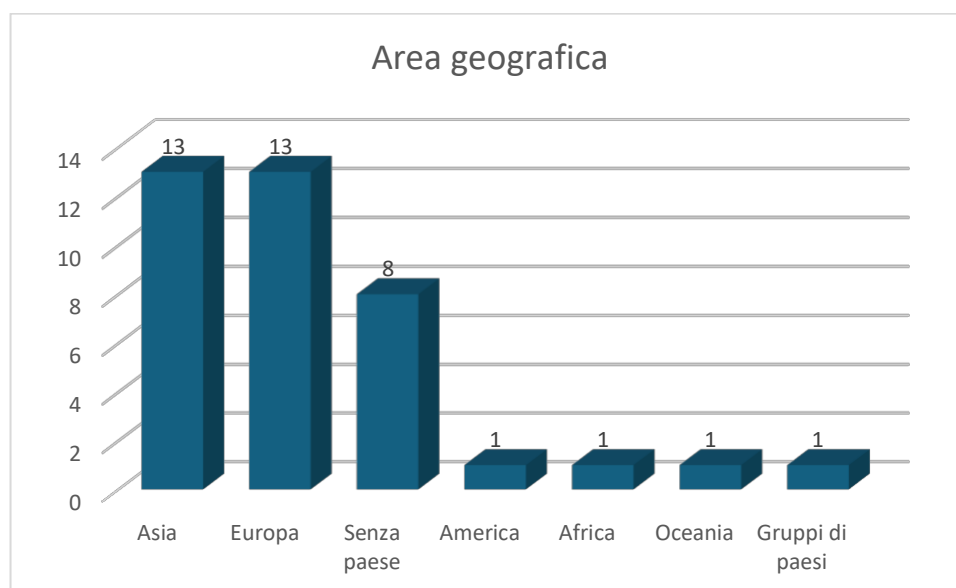


Fonte: propria elaborazione (2026)

Per quanto riguarda il nodo “Paese oggetto di studio” oltre alla suddivisione dei Paesi per continente geografico, è stata inserita anche la dicitura “Gruppi di Paesi” in quanto un articolo prende in considerazione tutti i Paesi del G7 (Zhao et al.,2026). Inoltre, se in qualche articolo, come Schönherr et al., 2023 e Parsons et al., 2023, sono state oggetto di studio più di una nazione, è stato conteggiato singolarmente ciascun Paese.

Asia ed Europa sono i continenti maggiormente rilevanti sulla base degli articoli analizzati, mentre America, Africa ed Oceania emergono una sola volta nell’analisi. Si può dunque affermare che la distribuzione geografica del campione non è bilanciata a livello globale, ma si concentra soprattutto in Asia ed Europa, ciascuna con 13 articoli. Ci sono poi 8 contributi che non si concentrano su uno specifico Paese, ma che trattano l’argomento della trasformazione digitale nel turismo in termini generali. Di seguito, la Figura 1.2 mostra la rappresentazione delle aree geografiche di riferimento mentre la Tabella 1.3 riporta in dettaglio tutti i Paesi materia di studio.

Figura 1.2: Area geografica



Fonte: propria elaborazione (2026)

Tabella 1.3: Paese oggetto di studio

Paese oggetto di studio		
	Asia	13
	- Cina	7
	- Indonesia	1
	- Taiwan	1
	- Vietnam	1
	- Giappone	1
	- Emirati Arabi Uniti	1
	- Turchia	1
	Europa	13
	- Italia	3
	- Grecia	2
	- Spagna	2
	- Albania	1
	- Austria	1
	- Germania	1
	- Islanda	1
	- Svizzera	1
	- Regno Unito	1
	America	1
	- Stati Uniti d'America	1
	Africa	1

	- Egitto	1
	Oceania	1
	- Nuova Zelanda	1
	Gruppi Paesi	1
	- Paesi G7	1
	Senza Paese	8

Fonte: propria elaborazione (2026)

Nel nodo “Tipologia di attori” si è voluto procedere a una classificazione degli articoli sulla base della presenza o meno di 3 categorie di industrie: PMI, strutture ricettive e destinazioni turistiche. Su 32 articoli analizzati, 9 discutono sulle PMI, come Demir & Demir, 2025, che concentrano la propria ricerca sulla trasformazione digitale abilitata dall’intelligenza artificiale nelle PMI turistiche. La metà degli articoli menziona strutture ricettive come hotel e villaggi turistici, mentre 10 trattano di destinazioni turistiche intese come città, regioni o Paese. La Tabella 1.4 riporta i dati relativi al nodo appena descritto.

Tabella 1.4: Tipologia di attori

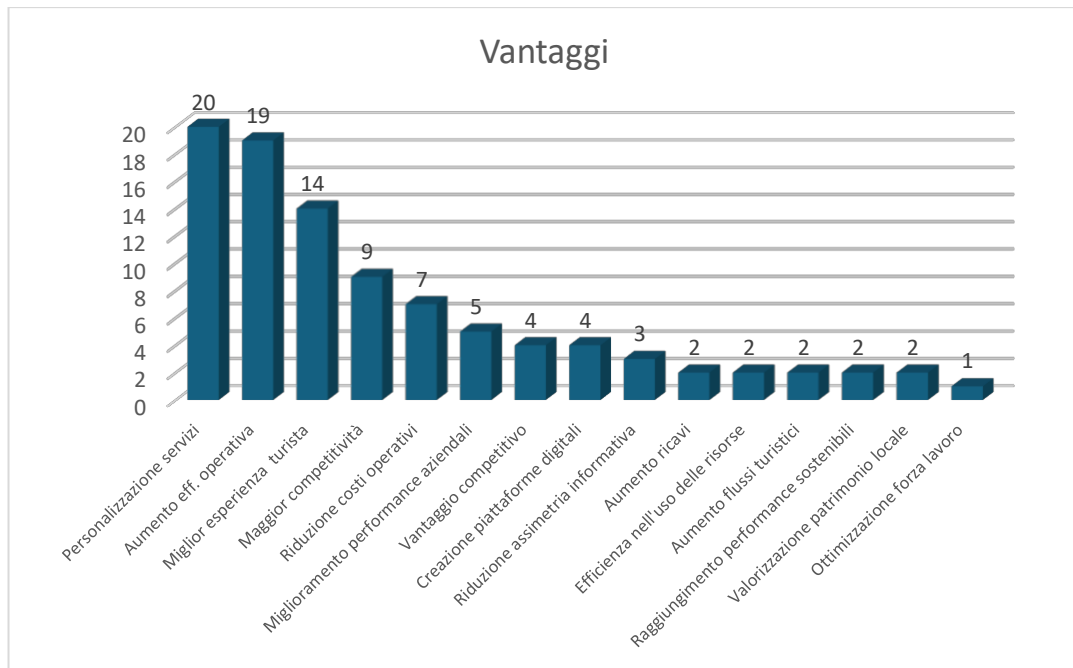
Tipologia di attori		
	PMI	
	Si	9
	No	23
	Strutture Ricettive	
	Si	16
	No	16
	Destinazioni Turistiche	
	Si	10

	No	22
--	----	----

Fonte: propria elaborazione (2026)

Tutti gli articoli rappresentativi del campione analizzato trattano dei vantaggi connessi alla trasformazione digitale nell’ecosistema turistico. Il quinto nodo è infatti dedicato ai vantaggi, ed emerge che i benefici più rilevanti e ricorrenti negli articoli sono: la personalizzazione dei servizi in tempo reale, l’aumento dell’efficienza operativa e il miglioramento dell’esperienza per il turista. L’articolo di Zhao et al., 2026, presenta tutti i vantaggi appena menzionati: attraverso l’analisi dei dati ricavati da strumenti digitali, è possibile creare delle esperienze di viaggio che rispecchiano le preferenze dei turisti e migliorano la loro soddisfazione complessiva anche grazie all’implementazione di sistemi di servizi cliente digitali disponibili ininterrottamente. Ulteriore beneficio è rappresentato dall’utilizzo di IA, che rende più efficace la gestione delle risorse, riducendo i costi amministrativi legati al lavoro. Tra gli altri vantaggi, meno frequenti negli articoli ma di altrettanta importanza, si ritrovano: maggior competitività, la riduzione dei costi operativi, il miglioramento delle performance aziendali, l’integrazione dei servizi attraverso la creazione di piattaforme digitali. Per avere una visione d’insieme dei vantaggi emersi, viene proposto di seguito un grafico (Figura 1.3).

Figura 1.3: Vantaggi



Fonte: propria elaborazione (2026)

A differenza dei vantaggi, nel nodo “Svantaggi” emerge che 15 articoli non approfondiscono le criticità connesse alla trasformazione digitale. In questa analisi, gli svantaggi sono intesi come specifiche condizioni, non facilmente rimovibili, che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi. Le criticità emerse variano dalle barriere economiche e gestionali, come gli elevati costi di gestione e la volatilità del mercato, alle complessità tecniche e di sicurezza, fino ai rischi legati alla componente umana, quali la carenza di competenze digitali, la dipendenza tecnologica e la deumanizzazione del settore. Buhalis et al., 2024, segnala la complessità relativa alla gestione della tecnologia sia a livello di manutenzione e aggiornamento degli impianti tecnologici, che di sicurezza riguardante l’elaborazione e il trattamento dei dati che necessita di una maggior trasparenza. Nella Tabella 1.5 si riportano nel dettaglio tutti gli svantaggi.

Tabella 1.5: Svantaggi

Svantaggi		
	Argomento non trattato	15
	Costi di gestione elevati	4
	Problema relativo alla sicurezza dei dati	4
	Rischio deumanizzazione del settore	4
	Volatilità del mercato	3
	Mancanza personale qualificato	3
	Dipendenza tecnologica	3
	Mancanza risorse organizzative	2
	Aumento disoccupazione per effetto della tecnologia	2
	Alienazione popolazione locale	1
	Rischio standardizzazione aree	1
	Isolamento digitale stakeholder	1

	Insufficiente coordinamento tra tecnologia e supply chain tradizionali	1
	Danni ambientali	1
	Rischio di non riuscire a gestire quantità dati prodotta	1
	Sviluppo digitale squilibrato tra regioni dello stesso Paese	1

Fonte: propria elaborazione (2026)

L'analisi identifica nel successivo nodo "Barriere all'applicazione" una serie di ostacoli contingenti che, sebbene non precludano la trasformazione digitale, ne condizionano l'avvio e la velocità di implementazione. Queste barriere sono intese come limiti superabili attraverso azioni strategiche o l'acquisizione di risorse specifiche. Tutti gli articoli, ad esclusione di uno, presentano in modo più o meno esplicito, delle barriere, tra cui quelle più frequenti risultano essere: l'elevato costo di investimento iniziale per l'acquisto e l'implementazione dei sistemi tecnologici, la mancanza di infrastrutture adeguate sia a livello aziendale che a livello nazionale, dal momento che ci sono zone, specialmente rurali, che non hanno una copertura internet, nelle quali risulta molto difficoltoso il processo di digitalizzazione (Godolja et al., 2025), e la scarsità di competenze tecnologiche presenti in azienda, sia da parte del personale che da parte del management. Un'altra barriera, presente in 10 articoli, è la dipendenza dal contesto ovvero la resistenza che la tecnologia incontra quando deve essere calata in realtà eterogenee. In 5 articoli si parla del rischio di questioni etiche legate alla privacy e alla sicurezza dei dati forniti dai turisti e della loro gestione per scopi aziendali, rendendo indispensabile adottare tutte le misure necessarie per tutelare ed informare il consumatore in merito al trattamento dei dati forniti in modo da promuovere un sentimento di fiducia nei confronti della tecnologia e far vivere esperienze digitali inclusive e sicure (Mavitha & Shekhar, 2025). Oltre alle barriere sopramenzionate, si propone, nella Tabella 1.6, un riepilogo di tutte le barriere identificate con la relativa frequenza.

Tabella 1.6: Barriere all'applicazione

Barriere all'applicazione		
	Costo investimento elevato	16
	Mancanza infrastrutture	13
	Scarse competenze tecnologiche	12
	Dipendenza dal contesto	10
	Questioni etiche	5
	Complessità nella gestione tecnologica	5
	Mancanza di risorse	4
	Difficoltà a integrare tecnologia con capitale umano	3
	Strategie digitali frammentate	3
	Necessari investimenti in R&D	2
	Investimento in capitale umano	2
	Supporto istituzionale limitato	2
	Disparità nell'accesso alla tecnologia	2
	Divario tra economie sviluppate e non	2
	Isolamento digitale PMI	1
	Mancanza leadership digitale	1
	Uso AI limitato a funzioni specifiche	1
	Argomento non trattato	1

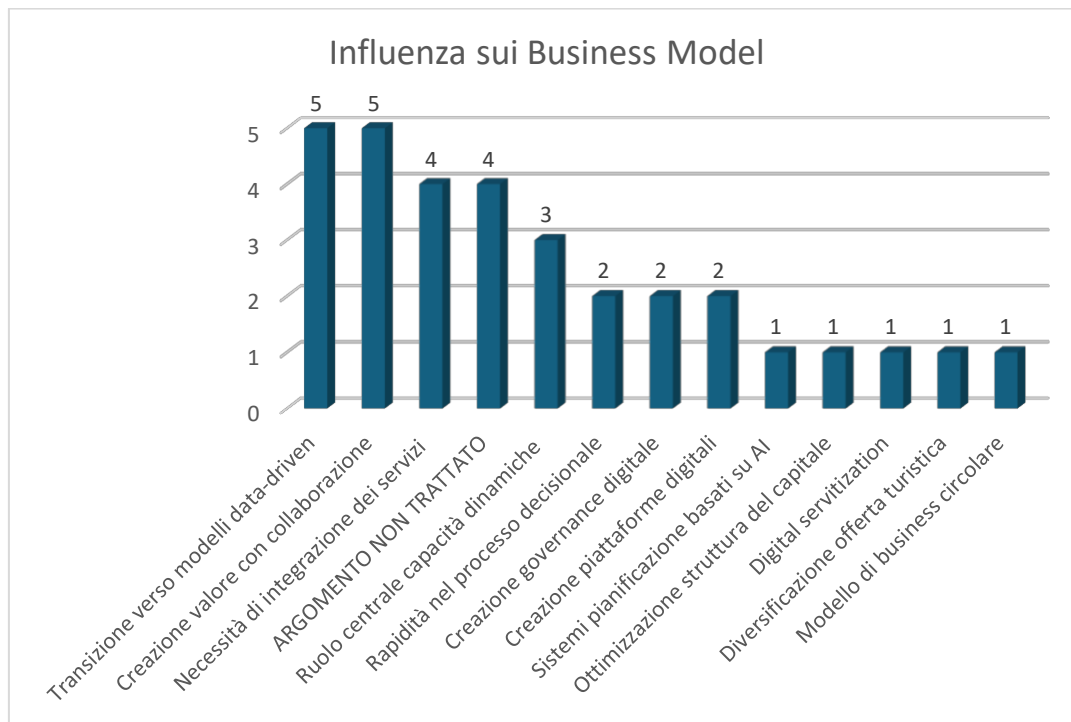
Fonte: propria elaborazione (2026)

Nel nodo “Influenza sui business model”, si cerca di identificare come la trasformazione digitale vada a modificare i business model nel turismo, rendendo necessaria l'integrazione della tecnologia non solo come elemento operativo ma anche strategico. In 5 articoli viene espressa la necessità di una transizione a modelli di business data-

driven, in cui poter sfruttare la mole di dati raccolti internamente ed esternamente l'azienda. Tale approccio permette di poter mantenere una posizione di competitività all'interno del mercato, consentendo di prevedere le tendenze future del business e poter sviluppare delle strategie orientate al miglioramento dell'esperienza del cliente (Buhalis et al., 2024). Il concetto di creazione del valore attraverso la collaborazione, presente in 5 articoli, sottolinea l'importanza di coinvolgere direttamente turisti, dipendenti, popolazione locale, per riuscire a creare un ecosistema in cui tutti gli stakeholder possano esprimere le proprie idee e aspettative, diventando co-creatori del valore. L'articolo di Santarsiero et al., 2024, esprime una crescente aspirazione da parte dei turisti, nonché consumatori finali, di essere co-creatori delle proprie esperienze di servizio attraverso un coinvolgimento diretto nei processi di produzione e progettazione. In 4 articoli viene riportata la necessità di integrare i diversi servizi offerti al turista, dal trasporto, all'alloggio, all'organizzazione dell'itinerario, creando delle piattaforme digitali, come ad esempio la piattaforma "B4R (Branding4resilience)" proposta nell'articolo di Generosi et al., 2025, che ha come obiettivo la co-progettazione di itinerari personalizzati in cui, a partire da una base di servizi presenti e messi a disposizione in una determinata città, ogni turista ha la possibilità di ideare il proprio pacchetto basato sulle specifiche esigenze personali; questa piattaforma è un esempio di come la creazione di soluzioni di integrazione dei servizi abbia un impatto positivo sia nel turista, il quale ha l'opportunità di personalizzare la propria offerta di viaggio, sia in altri stakeholder che hanno la possibilità di stringere collaborazioni e creare un networking con altri attori del territorio. Il ruolo centrale delle capacità dinamiche viene presentato in 3 articoli come capacità di integrare, riconfigurare e trasformare le risorse per affrontare i cambiamenti ambientali riuscendo a rendere le imprese resilienti (Zhang, 2025). Altre conseguenze che vanno ad incidere sui business model sono relative alla necessità di creare una governance digitale che permetta di migliorare la trasparenza nelle decisioni di investimento e di supervisionare e regolare le scelte del management considerando anche l'esigenza di introdurre sistemi di pianificazione basati sull'intelligenza artificiale (Hu et al., 2026). In un articolo viene menzionata la *digital servitization* (servitizzazione digitale), definita come la transizione dalle modalità di servizio tradizionali a servizi intelligenti che sfruttano la tecnologia per migliorare i

processi incrementando la competitività delle destinazioni (Chen et al., 2024). La Figura 1.4 mostra tutte le implicazioni connesse ai business model.

Figura 1.4: Influenza sui Business Model



Fonte: propria elaborazione (2026)

Il nono nodo (Tabella 1.7) discute gli effetti della trasformazione digitale sulle politiche pubbliche (*policy*) e sulla governance aziendale. Dai risultati relativi alla *policy*, in 5 contributi emerge il bisogno da parte dei governi di fornire incentivi finanziari alle aziende, in particolare alle PMI, per guidarle verso l'implementazione di sistemi tecnologici (Demir & Demir, 2025); non è sufficiente però fornire incentivi per la creazione di infrastrutture e l'acquisto della strumentazione, dal momento che, come già evidenziato nelle barriere, una criticità è la mancanza di personale qualificato. Per questo motivo, 5 articoli suggeriscono che sarebbe necessario l'intervento pubblico per sviluppare programmi di formazione in ambito digitale (Zhao et al., 2026). 3 contributi evidenziano l'urgenza di regolamentare lo spazio digitale, ribadendo che la sola conformità legale non è più sufficiente a garantire la sicurezza e mettendo in luce la crescente necessità di una Corporate Digital Responsibility (CDR), ossia un insieme di pratiche etiche e comportamenti responsabili nell'utilizzo della tecnologia in ambito aziendale (Shin & Jang, 2025). Per quanto riguarda la governance, 4 articoli discutono la

crescente esigenza ad adottare una leadership tecnologica per allineare le risorse agli obiettivi strategici, garantendo che gli investimenti in IA siano coerenti e rappresentati all'interno di una visione digitale chiara e non siano semplici iniziative frammentate (Seraj et al., 2025). Altre questioni emerse dall'analisi sulla governance sono: la necessità di stabilire linee guida per l'utilizzo dell'IA, lo sviluppo di criteri di valutazione per misurare l'impatto tecnologico, la creazione di una governance partecipativa in cui tutti gli stakeholder diventano co-creatori del valore (Alzua-Sorzabal et al., 2025) e l'avvio di collaborazioni a livello internazionale.

Tabella 1.7: Implicazioni di policy e governance

Implicazioni di policy e governance		
	Policy	
	- Governi dovrebbero fornire incentivi finanziari	5
	- Intervento governo con programmi di formazione	5
	- Priorità sviluppo infrastrutture ICT	4
	- Supporto politiche pubbliche digitali	3
	- Regolamentazione spazio digitale	3
	- Necessità politica unitaria	1
	Governance	
	- Necessità leadership tecnologica	4
	- Governance partecipativa	2
	- Necessità di stabilire linee guida per utilizzo IA	2
	- Criteri valutazione per misura impatto tecnologico	2
	- Collaborazioni internazionali	1

Fonte: propria elaborazione (2026)

Il nodo “Collegamento con la resilienza aziendale” esamina l’esistenza o meno di un collegamento tra la trasformazione digitale e la resilienza aziendale. In 26 contributi è possibile ritrovare un riferimento alla resilienza; in particolare, 12 articoli riportano la capacità delle aziende di resistere ai cambiamenti a seguito della trasformazione digitale, in quanto essa permette di percepire meglio le richieste dei turisti e adottare, se necessari, dei cambiamenti ai prodotti e servizi offerti, oltre che a rendere l’impresa pronta a rispondere alle sfide del mercato (Zhang, 2025). Un altro tema ricorrente in 6 articoli è relativo alla sopravvivenza delle imprese durante e a seguito della pandemia Covid-19. Le imprese turistiche hanno infatti accelerato l’adozione di robotica, intelligenza artificiale e servizi contactless per rispondere ai nuovi standard di igiene e sicurezza, dando vita a un settore turistico sempre più digitale (Cheng et al., 2023). Due articoli ritrovano nella trasformazione digitale una modalità di mitigazione dell’incertezza grazie all’assorbimento di informazioni con cui si riescono ad individuare minacce e ridurre ambiguità (Tajeddini et al., 2026). Inoltre, vengono individuati ulteriori collegamenti, tra i quali la protezione dal rischio reputazionale grazie alla CDR, un rafforzamento delle comunità locali nel resistere alla volatilità del mercato, la capacità di attrarre nuovi segmenti di mercato e la possibilità di effettuare analisi predittive per una più completa ed efficiente gestione delle risorse. La Figura 1.5 riporta i risultati emersi relativi al nodo descritto.

Figura 1.5: Resilienza aziendale



Fonte: propria elaborazione (2026)

L'ultimo nodo tenta di trovare negli articoli analizzati una connessione con la sostenibilità. Non in tutti gli articoli è stato possibile identificare un riferimento esplicito alla sostenibilità; pertanto, l'analisi dei risultati è stata condotta integrando quanto emerso dai nodi analizzati in precedenza. Si è proceduto a una suddivisione basata sulle tre tipologie di sostenibilità: sostenibilità ambientale, sostenibilità sociale e sostenibilità economica, in cui per ognuna si è cercato di individuare non solo gli aspetti positivi (benefici) ma anche le criticità. La Tabella 1.8 riassume i risultati emersi, che verranno successivamente analizzati nel dettaglio per ciascuna dimensione della sostenibilità.

Tabella 1.8: Connessione alla sostenibilità

Connessione alla sostenibilità		
	<u>Sostenibilità ambientale</u>	
	<i>Benefici</i>	
	- Miglioramento efficienza energetica	7
	- Monitoraggio e riduzione dell'impatto ambientale	5

	- Riduzione della dipendenza da fonti non rinnovabili	4
	- Turismo circolare	2
	<i>Criticità</i>	
	- Danni ambientali	1
	- Uso AI limitata a funzioni specifiche	1
	<u>Sostenibilità sociale</u>	
	<i>Benefici</i>	
	- Miglior gestione dei flussi turistici	4
	- Nuove opportunità economiche per la popolazione locale	2
	- Accessibilità ai servizi per tutte le persone	1
	- Riduzione impatti sociali negativi	1
	<i>Criticità</i>	
	- Mancanza personale qualificato	12
	- Questioni etiche relative alla gestione dei dati	5
	- Deumanizzazione del settore	4
	- Difficoltà a integrare la tecnologia con il capitale umano	3
	- Aumento disoccupazione per effetto della tecnologia	2
	- Rischio di alienazione della popolazione locale	1
	- Isolamento digitale stakeholder	1
	<u>Sostenibilità economica</u>	
	<i>Criticità</i>	
	- Creazione valore a lungo termine	7

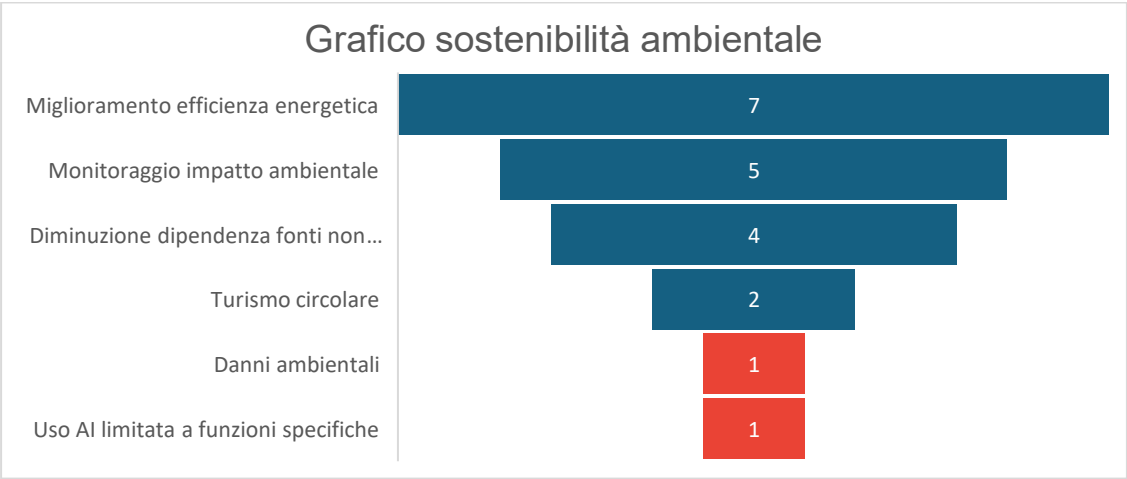
	- Crescita più stabile	6
	- Miglioramento competitività destinazioni	5
	- Accesso ai capitali e finanza verde	4
	<i>Criticità</i>	
	- Vincoli di budget	10
	- Rischio fallimento investimenti	6

Fonte: propria elaborazione (2026)

Partendo dalla sostenibilità ambientale, il beneficio emerso in 7 articoli riguarda il miglioramento dell'efficienza energetica grazie all'utilizzo di tecnologie digitali che, ad esempio, negli hotel attraverso l'uso di Internet of Things (IoT) permette di rilevare le stanze degli ospiti non occupate tramite sistemi di gestione energetica intelligente che riducono automaticamente l'energia consumata (Buhalis et al., 2024). Un altro vantaggio risiede nella capacità delle tecnologie digitali di abilitare un monitoraggio puntuale e una riduzione dell'impatto ambientale. Nello specifico, l'adozione di sistemi di gestione intelligente delle risorse idriche consente, attraverso il tracciamento dei consumi, di ottimizzare i flussi promuovendo strategie di risparmio idrico (Schönherr et al., 2023). Contemporaneamente, il monitoraggio delle emissioni di carbonio permette di tracciare in tempo reale le emissioni generate dai trasporti e dalle attività dei visitatori, fornendo dati essenziali per incentivare l'adozione di comportamenti a basse emissioni (Zhao et al., 2026). Altri due benefici emersi sono la necessità di passare a modelli di turismo circolare in cui si mira a ridurre al minimo il consumo di risorse e la generazione di rifiuti (Uyar & Aslan, 2026) e la riduzione della dipendenza da fonti energetiche non rinnovabili. Tra le criticità ambientali, un articolo evidenzia come la transizione digitale possa far aumentare la domanda di energia nel breve periodo. Ciò è dovuto all'intensificazione dei consumi energetici richiesti per il funzionamento di server e di dispositivi elettronici, con il conseguente aumento del degrado ambientale a causa dell'incremento di emissioni di CO₂ (Zhao et al., 2026). Un'ulteriore criticità emersa è l'utilizzo dell'IA limitatamente a determinate funzioni di routine (es. sistemi di prenotazione), che limita il potenziale della tecnologia, impedendo una riconfigurazione

dei processi necessaria per generare valore a lungo termine (Godolja et al., 2025). La Figura 1.6 riassume in blu i benefici e in rosso le criticità connesse alla sostenibilità ambientale.

Figura 1.6: Grafico sostenibilità ambientale

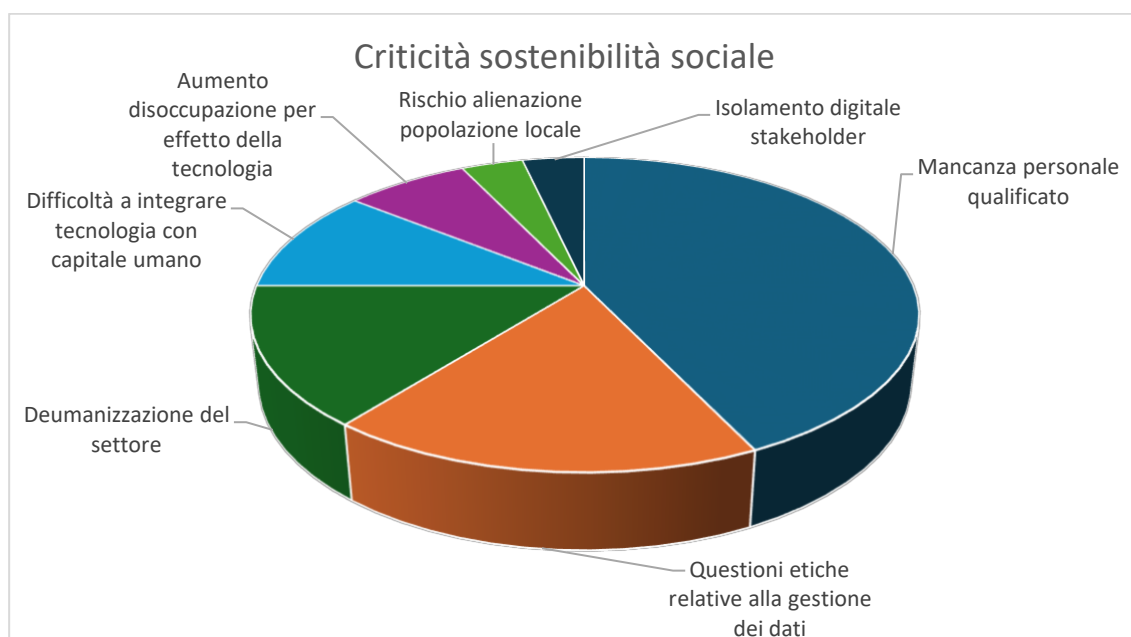


Fonte: propria elaborazione (2026)

Per quanto riguarda la sostenibilità sociale, intesa come capacità di garantire benessere equamente distribuito e pari opportunità di crescita personale, viene affrontata in tutti gli articoli, all'interno dei quali si riescono a identificare aspetti sia positivi che negativi. A differenza del precedente punto, la sostenibilità sociale presenta più criticità, a partire dalla mancanza di personale qualificato, presente in 12 contributi, la quale ha come conseguenze un'influenza negativa sul benessere dei lavoratori e sulla qualità di vita delle comunità locali. Questo perché l'introduzione di tecnologie avanzate genera sentimenti di inadeguatezza in presenza di personale non adeguatamente formato in materia digitale (Li et al., 2025). Cinque articoli presentano come problematica eventuali questioni etiche che potrebbero sorgere durante la gestione dei dati; nell'articolo di Mavitha & Shekhar (2025), si discute dell'etica dell'IA e della privacy dei dati, sottolineando la necessità di introdurre dei protocolli per garantire trasparenza e consenso nel trattamento delle informazioni personali. Altrettanto rilevanti e collegati fra loro sono il rischio di deumanizzazione del settore, la difficoltà a integrare la tecnologia con il capitale umano e l'aumento della disoccupazione per effetto della tecnologia. Nell'articolo di Demir & Demir (2025) si discutono le conseguenze che l'introduzione dell'IA ha nel personale sia a livello di sostituzione dell'uomo con la

macchina sia nell'approccio con il turista, il quale si trova a dover interagire non più con una persona fisica ma con un robot, perdendo l'autenticità tipica dell'esperienza turistica. Infine, tra le criticità, è emerso il pericolo di alienazione della popolazione locale e l'isolamento digitale di alcuni attori. Shin & Jang (2025) evidenziano come individui con scarse conoscenze tecnologiche si sentano alienati all'interno di una società digitalizzata, suggerendo alle aziende di espandere l'alfabetizzazione digitale tra i dipendenti per migliorare la partecipazione e il senso di appartenenza. La Figura 1.7 riepiloga le criticità emerse connesse alla sostenibilità sociale.

Figura 1.7: Criticità sostenibilità sociale

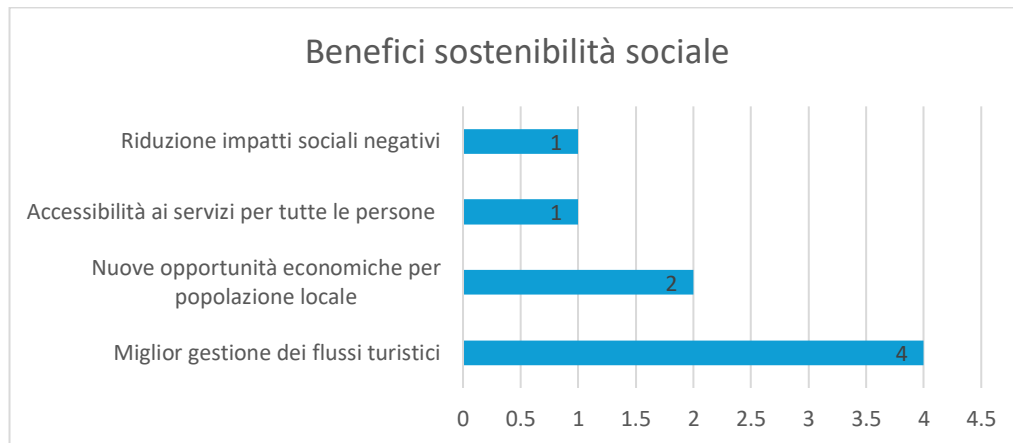


Fonte: propria elaborazione (2026)

Tra i benefici legati alla sostenibilità sociale, mostrati nella Figura 1.8, si ritrovano: una migliore gestione dei flussi turistici per contrastare il fenomeno dell'overtourism attraverso l'integrazione di tecnologie avanzate, capaci di monitorare la capacità di carico delle destinazioni in tempo reale e proponendo strategie di limitazione fisica degli accessi o percorsi alternativi per garantire una migliore esperienza per il visitatore e la salvaguardia della qualità di vita per i residenti. Inoltre, la digitalizzazione porta alla nascita e diffusione di nuove opportunità per le comunità locali, le quali possono sfruttare le tecnologie digitali per valorizzare il proprio capitale territoriale e competere su scala globale (Generosi et al., 2022). Infine, un articolo focalizza la propria attenzione

sulla possibilità, attraverso l'utilizzo di strumenti di realtà aumentata, di far vivere a tutte le persone, anche a chi soffre di particolari disabilità, esperienze uniche e immersive (Zainal Abidin et al., 2025).

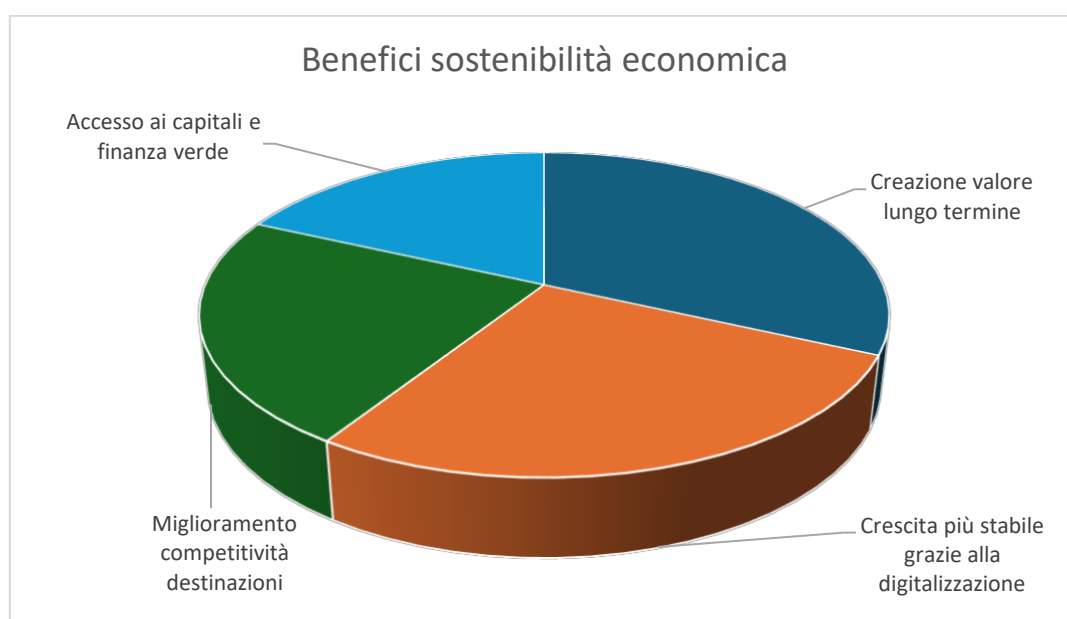
Figura 1.8: Benefici sostenibilità sociale



Fonte: propria elaborazione (2026)

Per quanto riguarda la sostenibilità economica, in 7 articoli emerge come beneficio la creazione di valore a lungo termine, dato coerente dal momento che all'interno di un ecosistema risulta indispensabile creare valore che non sia effimero. Gli articoli riportano che la tecnologia non deve essere mero strumento operativo, bensì essere integrata all'interno di una visione strategica e utilizzata per adattarsi a qualsiasi cambiamento esterno e interno (Hernandez & Lee., 2025). In 6 articoli viene riportato che la trasformazione digitale porta ad una crescita più stabile, permettendo alle aziende di condurre analisi predittive e di effettuare una pianificazione basata su dati (Zhao et al., 2026). Altri benefici risultanti dall'analisi riguardano il miglioramento della competitività delle destinazioni e l'accesso ai capitali e finanza verde. Con riferimento alla finanza verde, viene discusso come la trasparenza generata dai sistemi digitali possa garantire agli investitori un minor rischio e faciliti l'accesso a crediti agevolati (Zhang, 2025). Nella Figura 1.9 vengono illustrati i benefici connessi alla sostenibilità economica.

Figura 1.9: Benefici sostenibilità economica



Fonte: propria elaborazione (2026)

Le criticità relative alla sostenibilità economica, mostrate nella Figura 1.10, si manifestano principalmente nei vincoli di budget, in particolar modo nelle PMI, la cui carenza di fondi agisce come un freno strutturale alla trasformazione digitale. La letteratura evidenzia che l'onere finanziario non si esaurisce con l'acquisizione tecnologica iniziale, ma si estende a una serie di costi operativi quali manutenzione, aggiornamento costante, formazione del personale e protocolli di sicurezza (Shin & Jang, 2025). A ciò si aggiunge il rischio di fallimento legato agli investimenti a seguito di un'allocazione errata delle risorse dovuta al desiderio di imitazione di logiche puramente imitative dei competitor senza aver preventivamente definito una visione strategica coerente con le proprie specificità organizzative (Hu et al., 2026).

Figura 1.10: Criticità sostenibilità economica



Fonte: propria elaborazione (2026)

1.4 Discussione

Dopo aver discusso oggettivamente i risultati emersi dall'analisi degli articoli, verranno ora ripresi alcuni dati utili ad aprire una riflessione sul ruolo attuale che la trasformazione digitale ha all'interno dell'ecosistema turistico.

Come accennato precedentemente, 31 articoli provengono da autori afferenti al mondo accademico e, solo un contributo, è il frutto di una collaborazione tra accademici e l'ente di ricerca "Training and Employment Research Network (TERN)" focalizzato sulla formazione e l'occupazione. Nonostante ciò, in alcuni articoli, gli autori si sono rivolti ad enti pubblici o associazioni, come per esempio l'INSTAT (Istituto di Statistica albanese), per la raccolta di dati. Il fatto che le collaborazioni con enti e istituzioni siano rare dimostra che la ricerca rimane in gran parte confinata all'ambito teorico, rendendo difficile la possibilità per i risultati di trasformarsi in politiche pubbliche o soluzioni concrete. Anche se in diversi articoli vengono presentate le posizioni di manager e stakeholder nei confronti della digitalizzazione del settore turistico, essi non hanno ancora la capacità di offrire una soluzione in cui l'integrazione digitale sia capillare in ogni area aziendale.

Un altro dato interessante è relativo all'area geografica a cui fanno riferimento gli articoli. Si nota come più di un terzo degli articoli siano localizzati in Asia, sintomo del crescente interesse nel visitare Paesi i cui paesaggi, cultura, stili di vita sono differenti da quelli occidentali. La Cina è in assoluto il Paese più menzionato, dal momento che è considerato uno dei più grandi mercati turistici del mondo, in cui si è verificata una rapida espansione dell'economia digitale in tutti i settori, compreso quello turistico (Hu et al., 2026). Inoltre, il governo cinese è uno fra i pochi a implementare programmi pilota, come quello sulle Smart City per misurare l'impatto della tecnologia sulla competitività delle destinazioni (Zhang, 2025), e strategie nazionali come il Broadband China, per mitigare squilibri di sviluppo regionale e promuovere la trasformazione digitale (Hu et al., 2026). L'altra area geografica più rappresentata è l'Europa, dove l'obiettivo della digitalizzazione nel turismo è strettamente connesso a quello della sostenibilità, come indicato dalle politiche pubbliche quali il Green Deal Europeo e la

Politica di Coesione (2021-2027) (Kritikos et al., 2025). L'Europa è caratterizzata da un vasto patrimonio culturale la cui preservazione rappresenta una priorità strategica e da zone rurali fragili, le quali si ritrovano in una condizione di svantaggio rispetto ai centri urbani sia in termini di connettività che di accesso alle tecnologie avanzate. In questo scenario, le politiche europee mirano a definire linee guida per guidare i Paesi membri dell'UE nella transizione digitale, non dimenticando che ogni nazione possiede le proprie esigenze socioeconomiche e culturali che devono essere affrontate in modo differente. Sorprende invece che ci sia un unico articolo che fa riferimento all'America e più nello specifico agli Stati Uniti d'America, Paese storicamente considerato patria dell'innovazione tecnologica. Tale evidenza suggerisce che l'attuale ricerca sia rivolta verso economie emergenti ad alto tasso di crescita, come quelle asiatiche, dove lo Stato interviene direttamente affinché si possano sperimentare nuovi modelli di crescita e verso il modello europeo, caratterizzato da una forte integrazione tra innovazione e sostenibilità. Discorso differente deve essere fatto per l'Africa, dal momento che, seppure nel campione sia presente un riferimento all'Egitto da sempre noto per attrarre molti turisti, per gran parte dei Paesi africani la digitalizzazione del turismo rimane subordinata a sfide strutturali più rilevanti, rendendo l'innovazione del settore una priorità secondaria rispetto allo sviluppo di servizi primari e stabilità interna.

Nella tipologia di attori coinvolti, si è voluto sottolineare la presenza o meno delle PMI, siccome nello scenario italiano e non solo, la stragrande maggioranza delle aziende rientrano in questa categoria. Le PMI incontrano dei limiti strutturali che ostacolano la trasformazione digitale, primo fra tutti la scarsità di risorse finanziarie necessarie per avviare e successivamente mantenere in funzione hardware e software tecnologici (Godolja et al., 2025). In secondo luogo, le PMI sono caratterizzate da una carenza di competenze tecnologiche, che impedisce loro di poter gestire e utilizzare correttamente i dati provenienti dalle piattaforme di IA (Li et al., 2025). Un altro limite che incontrano è l'assenza di una strategia aziendale chiara e adattiva che consentirebbe loro di modificare la propria direzione in presenza di shock di mercato. Questo porta ad evitare l'assunzione di rischi connessi all'innovazione, il che genera un'inevitabile perdita di competitività, ampliando il divario rispetto ad aziende più grandi e strutturate che, disponendo di maggior risorse e capacità, riescono a fare innovazione (Hernández &

Oskam, 2025). All'interno della sottocategoria "Strutture ricettive" non vengono presi in considerazione esclusivamente hotel e villaggi turistici ma anche gli Smart Village e la loro evoluzione in Smart Ecotourism Village (villaggio ecoturistico intelligente). Lo Smart Village si configura come una comunità rurale che adotta soluzioni innovative per migliorare la propria resilienza, valorizzando le risorse e le opportunità del territorio. In questo contesto, le tecnologie digitali rappresentano pilastri strategici tramite le quali migliorare le condizioni economiche, sociali e ambientali delle aree marginali (Uyar & Aslan, 2026). Tale modello mira alla rivitalizzazione delle aree rurali da diverse prospettive, rispondendo da un lato alle sfide ecologiche con soluzioni tecnologiche mirate, dall'altro focalizzandosi sulla sfera sociale con l'obiettivo di offrire alla popolazione locale una serie di servizi fondamentali che permettano di colmare il divario con i centri urbani contrastando il fenomeno dello spopolamento. Sebbene lo Smart Village nasca con l'obiettivo primario di potenziare i servizi per la popolazione residente, esiste un legame con la dimensione turistica dovuta al fatto che il miglioramento delle infrastrutture digitali non solo migliora la qualità della vita locale, ma agisce come fattore di attrattività per potenziali visitatori. Il concetto di Smart Ecotourism Village declina il modello del villaggio intelligente all'interno del turismo, dove la tecnologia diventa strumento al servizio dell'esperienza turistica e della conservazione ambientale. Attraverso servizi quali il monitoraggio dei sentieri per contenere l'overtourism o sistemi IoT per l'efficientamento energetico, l'innovazione tecnologica diventa un mezzo per ridurre l'impronta ecologica dei visitatori (*ibidem*). La finalità degli Smart Ecotourism Village è educativa, orientata a sensibilizzare il turista verso comportamenti rispettosi dell'ambiente e del patrimonio culturale, garantendo la sostenibilità del modello nel lungo periodo.

Dall'analisi dei vantaggi emerge un collegamento diretto tra l'adozione di tecnologie digitali e il miglioramento dell'esperienza turistica. L'utilizzo di strumenti di IA consente alle imprese di analizzare consistenti volumi di dati relativi a preferenze, abitudini e necessità dei visitatori, consentendo lo sviluppo di strategie di iper-personalizzazione dell'offerta. Tale capacità di creare proposte "su misura" si riflette in un incremento del valore percepito del consumatore. Inoltre, la velocità di risposta prodotta da servizi come chatbot, ossia assistenti virtuali basati su software di IA in grado di simulare

conversazioni umane, garantiscono una risoluzione tempestiva delle criticità in qualsiasi momento della giornata, senza la necessità che ci sia un operatore fisico ad occuparsene, migliorando così la reattività aziendale (Godolja et al., 2025). Un altro vantaggio rilevante è l'aumento dell'efficienza operativa derivante dalla trasformazione digitale, che consente non solo di velocizzare le operazioni di routine diminuendo il margine d'errore, ma anche di rivoluzionare i processi aziendali permettendo un'allocazione più razionale delle risorse e una riduzione degli sprechi. Questo modello di gestione unisce all'obiettivo di massimizzazione della performance quello della sostenibilità economica. In questo contesto l'integrazione di robotica e IA permette l'automatizzazione di compiti ripetitivi, semplici o dispendiosi in termini di tempo, alleviando il carico di lavoro per il personale. Ciò permette al personale di focalizzarsi su mansioni strategiche generatrici di un maggior valore per l'azienda (Buhalis et al., 2024). Tuttavia, se da un lato l'automatizzazione porta a una contrazione dei costi amministrativi e del personale, dall'altro ha come svantaggio l'aumento della disoccupazione dovuta dalla sostituzione dell'uomo con la tecnologia (Parsons et al., 2023). Per completare il quadro sull'efficienza produttiva, l'uso di Big Data fornisce ai manager strumenti per effettuare analisi predittive sui trend di mercato, prevedendo con maggior accuratezza la domanda futura, ottimizzando le strategie di prezzo e garantendo una gestione più diligente delle scorte (Cheng et al., 2023). Inoltre, è possibile riscontrare un nesso causale tra la standardizzazione dei processi, l'abbattimento dei costi operativi e il concetto di resilienza aziendale. Come riportato dall'articolo di Zhang, 2025, la digitalizzazione permette alle imprese turistiche di essere meno vulnerabili agli shock esterni e più capaci di generare valore nel lungo periodo grazie a una struttura dei costi più agile e dinamica che conferisce loro una maggiore flessibilità strutturale.

Un ulteriore vantaggio che emerge dai risultati è la riduzione dell'asimmetria informativa derivante dalla trasformazione digitale, che conferisce un livello di trasparenza tale da consentire ai finanziatori di valutare in modo più obiettivo e puntuale lo stato di "salute" aziendale e ai turisti di ponderare le loro scelte sulla base dei dati presenti online relativi ai servizi offerti (Hu et al., 2026).

Un vantaggio da considerarsi critico dal punto di vista della scarsa frequenza nella letteratura analizzata riguarda l'ottimizzazione della forza lavoro, che, in ottica

manageriale, dovrebbe essere considerato come uno dei principali benefici derivanti dalla trasformazione digitale. L'integrazione di IA, IoT e robotica permette di acquisire una mole di dati tale da consentire un monitoraggio costante dei flussi operativi, identificando in tempo reale le eventuali aree critiche che richiedono un intervento tempestivo, garantendo l'ottimizzazione della produttività e livelli superiori di efficacia ed efficienza nei processi produttivi. Ciò che accade è che con l'introduzione dei sopracitati strumenti digitali diventa difficile gestire il rapporto tra il personale e la tecnologia principalmente perché le aziende non possiedono persone qualificate in grado di gestire e interagire con le tecnologie digitali. Questo sbilanciamento tra competenze possedute e requisiti tecnologici alimenta negli operatori turistici sentimenti di stress e inadeguatezza, che porta in alcuni casi all'interruzione del rapporto lavorativo. Diventa dunque inevitabile procedere ad azioni di *reskilling*, vale a dire un processo di apprendimento di nuove competenze che consente al personale di mantenere il proprio posto di lavoro, ricoprendo però nuovi ruoli in linea con l'evoluzione del business model e con le dinamiche di un mercato in costante mutamento. Tale soluzione permette all'azienda di preservare il capitale umano e allo stesso tempo di mantenere una posizione competitiva. Nel turismo il *reskilling* deve focalizzarsi in modo prioritario verso le competenze sociali, quali l'empatia e l'intelligenza emotiva, dal momento che l'IA presenta ancora dei limiti nella gestione relazionale, mentre l'uomo mantiene la possibilità di esprimersi e di mantenere un contatto diretto con il visitatore. L'elemento umano rimane un fattore critico di successo all'interno del settore turistico, essenziale per favorire l'avvicinamento del turista alla cultura del luogo visitato (Buhalis et al., 2024).

Analizzando il nodo dedicato agli svantaggi, si evince come quasi la metà degli articoli esaminati non tratti esplicitamente l'argomento. Tale evidenza suggerisce che, allo stato attuale, la trasformazione digitale nel turismo è vista in modo estremamente positivo, in cui sono enfatizzati i molteplici benefici ma vengono trascurati gli svantaggi. Dal momento che le fonti su cui è stato condotto lo studio sono fonti scientifiche prodotte da accademici, i quali dovrebbero riportare le evidenze in modo oggettivo e critico, ci si trova davanti a una lacuna della materia che invece dovrebbe essere approfondita per

dimostrare che, sebbene i vantaggi siano molteplici, il processo di digitalizzazione presenta anche criticità che le aziende devono affrontare e gestire.

Nonostante ciò, gli svantaggi presentati dai contributi riguardano gli elevati costi di gestione connessi alla trasformazione digitale, perché oltre al costo dell'investimento iniziale per l'acquisto delle apparecchiature e dei software, bisogna tenere in considerazione costi di manutenzione e aggiornamento necessari per garantire la protezione da minacce informatiche, costi legati all'acquisto di licenze e abbonamenti, oltre ai costi legati al capitale umano in cui includere la formazione necessaria per imparare ad usare i nuovi software (*upskilling*), per il *reskilling* e per l'entrata in azienda di eventuali nuove figure professionali specializzate in ambito digitale (Buhalis et al., 2024). Un ulteriore punto critico è rappresentato dalla sicurezza: i dati raccolti includono spesso informazioni sensibili sui visitatori, rendendo necessaria l'adozione di protocolli formali per una corretta e trasparente gestione dei dati al fine di tutelare il consumatore dal rischio di incidenti informatici (Cheng et al., 2023). Inoltre, i sistemi informatici, se non opportunamente aggiornati, possono esporre l'azienda a cyber-attacchi che, oltre ai danni tecnici, vanno ad inficiare la reputazione aziendale e il rapporto di fiducia con gli stakeholder (Demir & Demir, 2025). In un settore come quello turistico, un danno all'immagine simile può provocare conseguenze economiche e reputazionali irreversibili. Per affrontare queste sfide, diversi autori, tra cui Shin & Jang, 2025, propongono l'integrazione della CDR che, come già presentato in precedenza, si fonda sull'uso etico e responsabile delle tecnologie, con l'obiettivo di consolidare la fiducia di dipendenti e consumatori attraverso l'implementazione di procedure che vanno oltre agli standard normativi legali. In questo contesto riemerge la difficoltà incontrata dalle PMI di disporre di budget e personale tecnico specializzato capace di gestire l'implementazione di protocolli di sicurezza informatici avanzati necessari per garantire la trasparenza richiesta dai modelli di CDR (Shin & Jang, 2025). Emerge quindi un paradosso in cui la volontà di adottare standard etici superiori si scontra con la carenza di risorse che caratterizza le PMI.

Altro svantaggio evidenziato dalla letteratura è il rischio di deumanizzazione del settore, derivante dall'introduzione massiva di strumenti digitali all'interno delle aziende che portano il consumatore a dover interagire non più con persone fisiche ma con sistemi spesso incapaci di gestire la complessità delle emozioni umane o di fornire risposte

empatiche e personalizzate. Questo può provocare nel turista un sentimento di avversione alla tecnologia, in quanto l'innovazione non viene percepita come un valore aggiunto, ma come una barriera che ostacola la sua esperienza. Tale frustrazione può degenerare in forme di resistenza o rifiuto verso la destinazione stessa, nel caso in cui la componente digitale prevarichi il bisogno di contatto e relazioni umane (Godolja et al., 2025). Si può dunque evincere che nel settore turistico non si potrà mai assistere a una completa sostituzione dell'elemento umano, perché anche l'interazione con la comunità locale per un turista diventa parte integrante dell'esperienza di viaggio, che, se positiva, porterà a fidelizzare il cliente e ad attrarne di nuovi.

Dalle evidenze appare invece anomalo che vi sia un unico riferimento diretto ai danni ambientali causati dalla digitalizzazione, più nello specifico dalle infrastrutture digitali, le quali richiedono ingenti quantità di fonti energetiche per il funzionamento e risorse idriche per il raffreddamento. Questo dato può essere in parte giustificato dal fatto che la ricerca si focalizza sulla tecnologia come soluzione per risolvere problemi ambientali preesistenti, attraverso la creazione di città intelligenti o di piattaforme che incentivano i turisti a diminuire le emissioni (Zhang, 2025). Il danno ambientale non viene percepito quindi come una conseguenza intrinseca alla tecnologia ma come un effetto derivato dal successo dei modelli digitali applicati al turismo. Un esempio è rappresentato dall'aumento di flussi turistici derivante da piattaforme di raccomandazione e dai social media, che possono portare ad un superamento della capacità di carico, causando degrado ambientale. In questo caso il danno ambientale viene associato all'overtourism piuttosto che all'adozione tecnologica in sé (Generosi et al., 2025).

Per quanto concerne le barriere all'applicazione, si nota come le principali criticità emerse riguardino l'elevato costo d'investimento iniziale e la mancanza di infrastrutture tecnologiche adatte. Godolja et al., (2025) focalizzano la ricerca sull'Albania, uno dei mercati turistici in rapida espansione, che, anche se mosso dalla volontà di digitalizzare il settore, si trova frenata da vincoli stringenti come la mancanza di risorse finanziarie proprie che nel 71,5% delle strutture ricettive costituisce un ostacolo primario. In aggiunta, la complessa integrazione con i sistemi preesistenti scoraggia il 67,5% dei fornitori ad implementare nuovi sistemi digitali. La mancanza di infrastrutture va anche interpretata come inadeguatezza delle strutture esistenti a livello di copertura internet

o reti mobili inefficienti che agiscono da freno alle iniziative delle singole imprese nell'adottare strategie di digitalizzazione, in quanto i governi locali non riescono a sostenere gli investimenti necessari per l'implementazione di soluzioni digitali (Uyar & Aslan, 2026). Il limite infrastrutturale porta con sé anche l'accentuarsi del divario tra economie sviluppate ed economie emergenti, dove quest'ultime potrebbero potenzialmente, attraverso la trasformazione digitale, ridurre il gap esistente con le economie sviluppate; tuttavia, la mancanza di risorse finanziarie e tecnologiche finisce per penalizzarle ulteriormente portando alla configurazione di un ecosistema turistico a due velocità.

Un'altra barriera ricorrente, che riunisce diversi concetti già analizzati, è la dipendenza dal contesto. Questa espressione può avere una duplice interpretazione: in primo luogo può essere interpretata come il divario tra economie avanzate ed emergenti; in secondo luogo, dal punto di vista geografico e regionale poiché l'adozione tecnologica nelle aree interne e rurali non è solo una scelta ma dipende anche dall'intervento da parte delle istituzioni. Marchesani, 2023, nel suo articolo riporta che in Italia la relazione tra digitalizzazione e flussi turistici segue una curva a "U" rovesciata, indicando che oltre un certo punto di sviluppo tecnologico, se non si tiene in considerazione il contesto e la reattività degli utenti locali, i benefici legati alla digitalizzazione diminuiscono.

La trasformazione digitale riconfigura anche i business model aziendali: tra i risultati più significativi emergono la transizione verso modelli data-driven e la creazione di valore attraverso la collaborazione. Il passaggio a una gestione basata sui dati permette alle aziende di modificare il processo decisionale, superando l'approccio tradizionale basato su intuizioni, a favore di soluzioni intelligenti alimentate da evidenze empiriche. L'integrazione di dati provenienti da visitatori, mercati, operazioni interne consente di recepire in tempo reale qualsiasi cambiamento ambientale, riuscendo a rispondere tempestivamente alle esigenze del consumatore e ottimizzando l'offerta in funzione dei cambiamenti del contesto. Oltre a ciò, l'adozione di modelli basati sui dati permette lo sviluppo di piattaforme dove le aziende fungono da intermediari digitali collegando domanda e offerta in modo iper-personalizzato, facilitando il turista, il quale si troverà all'interno di un'unica piattaforma una molteplicità di servizi utili al proprio viaggio (Tajeddini et al., 2026).

Un elemento chiave dei business model sostenibili è la creazione di valore attraverso la collaborazione che permette di rompere la concezione di un sistema lineare per dar vita a un ecosistema del valore globale in cui tutti gli attori coinvolti agiscono come co-creatori del valore. Gli stakeholder sono chiamati a portare le loro competenze, risorse, esigenze e aspettative al cospetto comune con l'obiettivo di generare soluzioni innovative capaci di incrementare il valore totale percepito e distribuirlo tra tutti i partecipanti. Come accennato nel precedente paragrafo, il cambiamento più significativo riguarda il consumatore che diventa "Prosumer", ossia produttore e consumatore contemporaneamente, perché sempre più vuole partecipare attivamente alla progettazione e alla produzione della propria esperienza (Cheng et al., 2023). Questo è sicuramente positivo sia per le aziende che possono offrire prodotti e servizi che realmente sono apprezzati e desiderati, sia per i turisti che incontrano nel mercato esattamente ciò che rispecchia le loro esigenze. Il rischio legato a questo nuovo ruolo del consumatore si può ritrovare nella perdita da parte delle aziende di autenticità, in quanto potrebbero limitarsi a una mera esecuzione delle aspettative dell'utente, perdendo così la propria identità culturale a favore di una standardizzazione dell'offerta volta alla massima soddisfazione del cliente (*ibidem*).

Analizzando i risultati relativi alla policy emerge con chiarezza come i governi dovrebbero promuovere la trasformazione digitale non solo attraverso incentivi finanziari ma anche con programmi di formazione finalizzati a promuovere la diffusione di nuove competenze digitali e lo sviluppo di infrastrutture. Si può affermare che esiste una coerenza con i risultati commentati in precedenza relativi alla mancanza di risorse finanziarie, di infrastrutture e di personale qualificato e quello che dovrebbe essere l'intervento della politica pubblica.

La necessità di una politica unitaria emerge in modo esplicito in un unico contributo come la volontà di ridurre il gap esistente tra i centri urbani e le zone periferiche (Godolja et al., 2025). Altri contributi sostengono però che un approccio centralizzato potrebbe portare a uno sbilanciamento competitivo a favore dei centri urbani e di grandi aziende. Ciò detto, appare necessaria la definizione di linee guida da seguire a livello nazionale, magari prevedendo una suddivisione in base alla grandezza e alla tipologia aziendale, così da dare l'opportunità, soprattutto alle PMI, di avere una visione comune alla quale

aspirare identificando misure di supporto coerenti e proporzionate alle reali capacità di ciascuna realtà (Parsons et al., 2023). La trasformazione digitale nel turismo richiede un policy mix che riconosca l'interdipendenza tra innovazione tecnologica, capitale umano e infrastrutture data la complessità, i molteplici rischi e le incertezze legate alla materia. Si è già discusso di come sia fondamentale garantire la sicurezza e la privacy dei dati raccolti e dalle fonti emerge la necessità di regolamentazione dello spazio digitale per bilanciare l'efficienza tecnologica con la protezione degli utenti. A livello europeo il General Data Protection Regulation (GDPR) funge da punto di riferimento normativo principale. In vigore dal 2018, il quadro normativo mira a proteggere le persone fisiche dalla libera circolazione dei dati personali, cercando di uniformare le leggi sulla privacy in Europa. Operativamente, le aziende sono tenute a richiedere il consenso esplicito all'utente, assicurando la massima trasparenza in merito le finalità e le modalità di utilizzo dei dati raccolti (Cheng et al., 2023).

Dal punto di vista della governance, la necessità di una leadership tecnologica figura essere una necessità primaria dal momento che le aziende spesso non possiedono manager dotati di una solida formazione digitale, il che non vuol dire solamente conoscere gli strumenti o interagire con gli stessi, ma anche capirne il funzionamento, i rischi e le potenziali minacce. Seraj et al., 2025, affermano che il leader digitale ha il compito di percepire i cambiamenti di mercato, cogliere le opportunità offerte dall'IA e riconfigurare le risorse aziendali per mantenere la rilevanza strategica. Spesso, i dipendenti rifiutano il cambiamento poiché l'abitudine nello svolgere le mansioni li pone all'interno di una zona di comfort difficilmente modificabile; avere il supporto e una leadership chiara e forte che promuova il cambiamento e l'apprendimento continuo, contribuisce a mitigare la percezione della tecnologia come una minaccia, favorendo la sua accettazione come uno strumento di potenziamento e di supporto operativo. Nelle aziende dove invece è presente una leadership chiara, possono sorgere problemi di disallineamento tra i diversi livelli decisionali: i proprietari e gli investitori tendono a concentrarsi più sul ritorno dell'investimento che sulla complessità di implementazione dei sistemi a livello operativo, mentre i manager conoscendo meglio le dinamiche aziendali interne sono più preoccupati della fattibilità quotidiana (Demir & Demir., 2025). Una possibile soluzione alle criticità riscontrate viene individuata nel supporto

della governance da parte di intermediari come Innovation Labs (laboratori di innovazione) e Organizzazioni di gestione delle destinazioni (DMO), che facilitano il trasferimento di competenze digitali e visione strategica ad imprese meno strutturate. Altro dato interessante è rappresentato dalle collaborazioni internazionali, che anche se menzionate in un numero limitato di contributi, rappresentano una modalità per le aziende di apprendere, innovare ed essere resilienti. Esempio di iniziativa transfrontaliera promossa dalla Commissione Europea è il Next Tourism Generation Alliance (NTG), che coinvolge stakeholder provenienti da 8 Paesi dell'UE, inclusa l'Italia, con l'obiettivo principale di definire un modello di sviluppo di competenze settoriali nel turismo sulle tematiche digitali, sociali e green (Parsons et al., 2023). Oltre al trasferimento delle competenze, la cooperazione multinazionale si rivela essenziale per affrontare questioni macroeconomiche complesse e per promuovere la ricerca attraverso laboratori di innovazione che consentono la collaborazione remota con partner ed esperti. Infine, il coordinamento internazionale è indispensabile per gestire le sfide ecologiche globali, permettendo di allineare il progresso tecnologico con il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030.

Il nodo dedicato alla resilienza aziendale presenta come risultato più rilevante la capacità di resistere al cambiamento. Se in precedenza, discutendo dei dipendenti si è discusso dell'avversione al cambiamento di fronte alle tecnologie digitali con accezione negativa, nel caso della resilienza, la digitalizzazione consente alle aziende di avere a disposizione una moltitudine di dati utile a ottimizzare l'allocazione delle risorse, effettuare previsioni future e percepire anticipatamente eventuali oscillazioni di mercato che andrebbero a minare l'integrità aziendale (Zhang, 2025). La trasformazione digitale garantisce la sopravvivenza aziendale rafforzandone la solidità finanziaria: la riduzione delle asimmetrie informative accresce la trasparenza e la comunicazione verso l'esterno, facilitando l'accesso al capitale; d'altro canto, la contrazione dei costi operativi e amministrativi a seguito dell'automazione dei processi conferisce alle aziende una maggiore flessibilità strutturale indispensabile per preservare la continuità operativa durante le fasi di crisi.

Un risultato che emerge in più articoli riguarda l'impatto del Covid-19, pandemia che ha colpito tutto il mondo e che ha paralizzato il comparto turistico a livello globale a causa

delle restrizioni alla mobilità. Le aziende turistiche hanno dovuto affrontare una crisi senza precedenti, non solo durante il lockdown iniziale dove si è assistito a un arresto delle attività considerate non essenziali, ma anche nelle fasi di ripartenza, condizionate da protocolli di sicurezza che hanno compromesso la stabilità finanziaria di numerose realtà. Cruciale in questa situazione è stato il ruolo svolto dalle tecnologie digitali, dal momento che le imprese più lungimiranti e dotate di risorse hanno potuto adattarsi ad una nuova normalità, trovando delle alternative per raggiungere il consumatore, come la possibilità di effettuare tour virtuali in alternativa a viaggi fisici e l'introduzione di procedure di check-in, check-out, prenotazione da remoto per consentire il distanziamento sociale. Oltre a ciò, il Covid-19 ha imposto una riconfigurazione del target di riferimento, determinando lo spostamento del focus verso il turismo domestico a causa della chiusura delle frontiere. Questo ha favorito la riscoperta delle comunità locali, di luoghi prima inesplorati e in alcuni casi, come in Italia, ha contribuito allo sviluppo di piattaforme web basate su sistemi di raccomandazioni per promuovere destinazioni marginali, connettendo direttamente fornitori locali e turisti alla ricerca di esperienze autentiche (Generosi et al., 2025). Il rilancio del turismo di prossimità ha permesso alle comunità locali di resistere alle incertezze del mercato globale. A tal fine, la letteratura cita il modello del turismo collaborativo (CBT), il quale assicura che il reddito generato rimanga all'interno della comunità, favorendo lo sviluppo delle aree rurali e riducendo la dipendenza da flussi esterni (Uyar & Aslan, 2026).

I principali driver dell'innovazione al giorno d'oggi sono la sostenibilità e l'avanzamento tecnologico. Il rapporto tra tecnologia e sostenibilità deve ancora essere definito puntualmente perché se da un lato la tecnologia permette di migliorare e tenere sotto controllo alcune esternalità negative causate dall'attività economica, dall'altro anche la tecnologia ha bisogno di spazi e risorse come acqua ed energia per poter funzionare. Per questo motivo, si è voluto ricercare nelle fonti analizzate i benefici e le criticità legate alla sostenibilità nel processo di trasformazione digitale del turismo. Ciò che emerge è una tendenza dei contributi a focalizzarsi prevalentemente sui vantaggi ambientali derivanti dalla digitalizzazione, spesso trascurando le criticità.

In diversi articoli si è parlato del miglioramento dell'efficienza energetica, soprattutto grazie all'uso di IoT che consente il monitoraggio e l'ottimizzazione dei consumi e allo

sviluppo di progetti relativi a città e villaggi intelligenti. Il miglioramento dell'efficienza energetica non è solo un vantaggio tecnico ma una condizione necessaria per compensare l'impatto ambientale derivante dalla digitalizzazione massiva. Un ulteriore vantaggio ambientale è la riduzione della dipendenza da fonti non rinnovabili grazie all'implementazione di tecnologie abilitanti all'interno delle aziende che consentono la creazione di reti elettriche intelligenti, installazione di pannelli fotovoltaici e manutenzione predittiva in cui, attraverso gli strumenti di IA, si riescono a prevedere i picchi di domanda energetica, permettendo una gestione più efficiente delle risorse (Zhao et al., 2026). Oltre alle tecnologie, anche la finanza sostenibile è vista come un'opportunità per le imprese turistiche di accedere a prestiti agevolati a basso interesse destinati a interventi di riqualificazione energetica.

È ormai consolidato che il termine sostenibilità non riguardi esclusivamente la sfera ambientale, per cui l'indagine è stata estesa anche ai risultati che potessero avere un'implicazione sociale o economica così da garantire una visione d'insieme su tutti e 3 i pilastri della sostenibilità. In merito alla sostenibilità sociale, le criticità emerse superano i benefici percepiti, soprattutto per gli operatori turistici che appaiono come i soggetti più vulnerabili alla trasformazione digitale dal momento che non possiedono le competenze tecniche, possono essere sostituiti dalla tecnologia nello svolgimento dei compiti e incontrano difficoltà nell'integrarsi. È evidente la rilevanza che assume la formazione digitale in questo contesto, capace di infondere sicurezza e trasmettere competenze dinamiche che permettono l'adattamento a contesti di mercato in costante mutamento. Se da un lato l'automazione elimina compiti ripetitivi riducendo il tasso di errore, dall'altro favorisce la nascita di nuove professioni orientate all'analisi di dati e alla governance tecnologica.

Altro elemento sociale dal riscontro contrastante è il rapporto tra comunità locale e digitalizzazione: attraverso le piattaforme digitali e i sistemi di raccomandazione intelligente, guide locali, artigiani e piccoli ristoratori hanno l'occasione di connettersi direttamente con i turisti ottenendo visibilità e competitività senza dover necessariamente destinare grandi budget al marketing. In questo modo territori marginali, rurali e fragili possono assistere a una rivitalizzazione delle aree stimolando l'occupazione locale (Generosi et al., 2025). Menzionabili sono anche le opportunità di finanza digitale nelle Smart City che aumentano l'attrattività degli investimenti per le

PMI turistiche, facilitando l'accesso al capitale per i residenti desiderosi di avviare un'attività imprenditoriale (Zhang, 2025). Parallelamente, la letteratura identifica il rischio di alienazione sociale per effetto della tecnologia a causa dell'esclusione degli individui privi di alfabetizzazione digitale, i quali possono percepire una distorsione della propria cultura locale veicolata da piattaforme su cui non esercitano alcun controllo. La digitalizzazione, se non opportunamente regolamentata, può portare ad un afflusso eccessivo di visitatori che ha come conseguenze la mercificazione della cultura, l'aumento del costo della vita per i residenti e che, in casi estremi, porta al loro spostamento fisico dal territorio (Godolja et al., 2025).

Infine, in merito alla sostenibilità economica è importante sottolineare come principale beneficio la creazione di valore a lungo termine, che in prospettiva di resilienza e crescita sostenibile, rappresenta la volontà del settore turistico di integrare la tecnologia, non come soluzione operativa di breve termine, ma come asset strategico capace di garantire competitività, stabilità e differenziazione del mercato. Secondo la concezione dello Shared Value (valore condiviso), la ricchezza generata non dovrebbe limitarsi al profitto economico, ma essere equamente distribuita tra tutti gli stakeholder dell'ecosistema turistico.

1.5 Conclusione

Dopo aver presentato tutti i nodi di ricerca, ponendo maggior attenzione su alcuni aspetti considerati centrali per l'argomento oggetto di studio, si può concludere affermando che la trasformazione digitale nel turismo si trova ancora in una fase prematura. La letteratura attuale ha una tendenza a privilegiare gli aspetti positivi degli strumenti digitali, lasciando in secondo piano le criticità che, seppur rilevanti, risultano meno impattanti rispetto ai benefici attesi. Ciò che manca è una visione strategica chiara su come convertire il potenziale tecnologico in un vantaggio competitivo duraturo che permetta di adattarsi ai cambiamenti repentini del mercato.

L'intervento delle politiche pubbliche assume un ruolo determinante nell'incentivare la transizione digitale delle imprese. In un contesto in cui l'incertezza strategica e la resistenza al cambiamento si uniscono a vincoli finanziari stringenti, l'azione istituzionale

diventa indispensabile per impedire che le aziende, frenate dal rischio percepito, rinuncino a cogliere le opportunità offerte dall'innovazione. In quest'ottica, il crescente interesse verso la materia dovrà orientarsi verso la ricerca di soluzioni concrete che possano aiutare le aziende e che offrano modalità efficaci per conciliare l'efficienza digitale con la componente umana, elemento identitario e imprescindibile nel settore turistico. Considerando che una lacuna della letteratura attuale è rappresentata dalla mancanza di collaborazioni tra accademici e altri enti, ciò che ci si aspetta è un coinvolgimento diretto delle aziende attraverso progetti di collaborazione volti a validare la fattibilità delle soluzioni proposte, trasformando così la teoria in reale applicabilità.

È fondamentale ribadire che la complessità dell'ecosistema turistico preclude l'adozione di soluzioni standardizzate, dal momento che a livello macro bisogna considerare le specificità intrinseche di ogni territorio, mentre a livello micro è necessario individuare le reali capacità di assorbimento tecnologico e le necessità operative delle singole strutture. Infine, il perseguimento degli obiettivi di lungo termine resta legato alla sostenibilità nelle sue tre dimensioni, capace di garantire uno sviluppo che integri la tecnologia con l'ambiente, le persone e il valore economico.

Capitolo 2: La digitalizzazione nel sistema turistico del Veneto. Il caso del Centro Vacanze Pra' delle Torri

2.1 Panoramica della normativa e strategia nazionale

Al fine di contestualizzare al meglio la rilevanza del caso studio che sarà presentato, si propone una panoramica relativa lo stato attuale della normativa e della strategia promossa a livello nazionale per il settore turistico.

Nel 2022 il Consiglio dell'Unione Europea ha adottato l'Agenda Europea per il Turismo 2030, attraverso la quale è stato annunciato l'avvio di una tabella di marcia con il fine di sviluppare un ecosistema turistico europeo che sia sostenibile, innovativo e resiliente. Tale programma si articola su cinque aree prioritarie d'intervento: policy e governance, transizione green, transizione digitale, resilienza e inclusione e formazione e supporto alla transizione (Consiglio dell'Unione europea, 2022). È interessante notare come questi pilastri rispecchino le evidenze emerse nel precedente capitolo, con riferimento sia al ruolo centrale assunto dalla digitalizzazione, sia alla formazione in quanto leva strategica per abilitare il processo di trasformazione digitale.

2.1.1 Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

La transizione tecnologica del settore turistico italiano è finanziata dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), il programma strategico con cui l'Italia gestisce i fondi europei del *Next Generation EU* per rilanciare l'economia nazionale post Covid-19. Il Piano si pone l'obiettivo di rendere il Paese più verde, digitale, inclusivo e competitivo attraverso riforme e investimenti sostenuti da uno stanziamento complessivo di 191,4 miliardi di euro.

L'architettura del Piano si articola in diverse Missioni: nello specifico, la Missione 1 (Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura) Componente 3, è interamente dedicata a "Turismo e Cultura 4.0". Per questa sono stati stanziati un totale di circa 7

miliardi di euro complessivi, di cui 2,4 miliardi sono destinati al solo comparto turistico con il fine di modernizzare l'offerta turistica nazionale.

L'obiettivo della misura è colmare il divario digitale che storicamente penalizza il tessuto delle PMI italiane. Queste risorse, da un lato, sostengono finanziariamente le imprese attraverso incentivi diretti, dall'altro finanziano le grandi infrastrutture di governance pubblica, tra cui si rileva la creazione e l'attuazione del Tourism Digital Hub (TDH), il quale costituisce il pilastro operativo del Piano Strategico per il Turismo 2023-2027.

2.1.2 Il Piano Strategico del Turismo 2023-2027

In linea con gli investimenti previsti dal PNRR e con gli indirizzi programmatici europei, l'Italia ha delineato la propria strategia all'interno del Piano Strategico del Turismo (PST) 2023-2027. Rispetto al precedente piano (2017-2022), l'attuale strategia rappresenta un'evoluzione in quanto punta a consolidare la leadership turistica italiana costruendo un sistema resiliente nel quale innovazione tecnologica e sostenibilità sono i due elementi cardine.

Sulla base delle aree d'intervento individuate dall'Agenda Europea per il Turismo 2030, il PST prevede anch'esso cinque pilastri strategici, mostrati nella Figura 2.1.

Figura 2.1: Pilastri del PST 2023-2027



Fonte: Ministero del Turismo (2024)

Il pilastro della governance mira allo sviluppo di un modello decisionale partecipato e condiviso tra Stato e Regioni, volto a rendere il settore più coeso e unito, riducendo i divari territoriali. Inoltre, si prevede il coinvolgimento attivo degli stakeholder appartenenti al sistema turistico attraverso l'istituzione di tavoli di confronto stabili per raccogliere richieste, esigenze, modalità di sviluppo del settore e condividere le linee programmatiche delle policy (Ministero del Turismo, 2024).

Il pilastro dell'innovazione persegue come obiettivo la digitalizzazione dei servizi per rafforzare il turismo digitale. Pur riconoscendo l'esistenza di ingenti barriere finanziarie, il PST prevede lo stanziamento di fondi specifici per sostenere la trasformazione digitale delle imprese, con particolare attenzione alle PMI. L'elemento centrale di questo pilastro è il Tourism Digital Hub (TDH), una piattaforma data-driven progettata per connettere l'intero ecosistema turistico italiano, favorendo l'incontro tra l'offerta nazionale e i bisogni dei viaggiatori. Attraverso l'interscambio di dati sarà possibile connettere istituzioni, imprese e territori in modo tale da superare la storica frammentazione dell'offerta italiana, offrendo ai visitatori un'esperienza iperpersonalizzata. Inoltre, la piattaforma punta a migliorare il coordinamento nazionale della promozione turistica, aggregare le imprese della filiera e attrarre i flussi turistici verso destinazioni meno note, promuovendo la sostenibilità del sistema e la crescita delle aree svantaggiate (*ibidem*). Nel momento della stesura della tesi (maggio 2026) lo sviluppo del TDH ha superato la fase di progettazione: da parte delle imprese turistiche è in corso l'accreditamento alla piattaforma, mentre i viaggiatori possono già utilizzarla per pianificare i propri itinerari sulla base delle informazioni fornite degli operatori già abilitati.

Per quanto riguarda il pilastro dedicato a qualità e inclusione, l'obiettivo è quello di accrescere la qualità e la quantità dell'offerta turistica, riqualificando le strutture ricettive sia a livello infrastrutturale ed energetico, in un'ottica di maggior sostenibilità, sia sul piano dei servizi erogati. In questo contesto, per incrementare la qualità non è sufficiente avere delle strutture efficienti, ma bisogna focalizzarsi anche sulle

competenze degli operatori, le quali devono essere rinnovate specialmente per supportare la transizione digitale e green.

L'inclusione, invece, prevede la parità di accesso e l'accessibilità per le persone con disabilità o bisogni speciali, non esclusivamente per gli edifici e i trasporti ma per l'intera offerta che dovrebbe prevedere modalità diverse di fruizione (*ibidem*).

Altro punto cardine fondamentale è quello dedicato alla formazione e alle carriere professionali turistiche che prevede la riqualificazione del capitale umano mediante percorsi formativi innovativi capaci di attrarre profili altamente qualificati, garantendo un'occupazione stabile e di qualità. Perciò, si rende necessaria la collaborazione tra settore pubblico e privato volta ad allineare le competenze dei lavoratori alle esigenze del mercato. Cruciale è il ruolo svolto dalle Università, le quali dovrebbero prevedere dei percorsi accademici costantemente aggiornati e sviluppati in collaborazione con le imprese (*ibidem*).

Infine, il quinto pilastro del PST è incentrato sulla sostenibilità. La crescente necessità di preservare i territori mitigando l'impatto ambientale generato dai flussi turistici, si unisce a una maggiore sensibilità dei visitatori, sempre più orientati verso esperienze green. Come già evidenziato nel primo capitolo, emerge il legame tra l'attività turistica e le comunità locali: per quest'ultime, il Piano prevede misure orientate alla riqualificazione dell'attività lavorativa e alla generazione di valore economico a livello locale (*ibidem*). Tale processo è finalizzato non solo a migliorare le condizioni economiche delle famiglie, ma anche a favorire una rivalutazione del ruolo della comunità all'interno dei processi di sviluppo territoriale.

2.2 Il ruolo delle Regioni

Nell'ordinamento italiano, le Regioni detengono la competenza legislativa esclusiva in materia di turismo (Art. 117 Cost.). Questa scelta deriva dall'eterogeneità del territorio nazionale, caratterizzato da una varietà di paesaggi (montani, balneari, collinari, urbani) che richiede una conoscenza specifica per lo sviluppo di strategie fortemente differenziate. In quanto enti di prossimità, le Regioni conoscono puntualmente ogni

peculiarità locale e hanno dunque il compito di attuare interventi indirizzati al potenziamento e alla digitalizzazione dell'offerta turistica regionale.

L'operato delle Regioni deve però tenere in considerazione le linee guida programmatiche predisposte dal Ministero del Turismo, necessarie per limitare la frammentazione del settore e promuovere un ecosistema turistico nazionale coeso e competitivo. Tale coordinamento si realizza anche attraverso una piattaforma online, con la quale le Regioni hanno la possibilità di comunicare al Ministero iniziative di progetti locali e proposte di policy.

2.2.1 Programma regionale per il Turismo Veneto 2025-2027

La Regione Veneto sulla base delle linee guida del PST, ha sviluppato un proprio programma regionale denominato "Veneto, Protagonisti del Cambiamento". Il Piano, mostrato nella Figura 2.2, si articola su 4 assi di lavoro (Veneto Aperto, Attento, Attivo, Attuale), ognuno dei quali presenta al proprio interno 2 obiettivi macro, i quali vengono a loro volta declinati nel dettaglio fino a delineare 14 linee strategiche complessive.

Figura 2.2: Struttura programma Turismo Veneto 2025-2027



Fonte: Regione Veneto (2024)

L'asse "Veneto Aperto" mira a estendere il concetto di stagionalità, cercando di evitare l'eccessiva concentrazione di visitatori in un unico periodo dell'anno, promuovendo una diversificazione dell'offerta attraverso eventi destagionalizzati. Un esempio concreto di iniziativa è rappresentato dalle località balneari di Jesolo e Caorle, dove da diversi anni, in occasione delle festività natalizie, si organizzano i mercatini di Natale che attirano flussi di visitatori anche durante la stagione invernale. Per sostenere la continuità operativa, il Piano evidenzia la necessità di investire sul capitale umano, assicurando stabilità occupazionale e percorsi di crescita professionale per garantire elevati standard qualitativi dell'accoglienza (Regione Veneto, 2024).

Il secondo asse, "Veneto Attento", si prefigge di valorizzare l'intero territorio regionale, ponendo una costante attenzione all'inclusività e alla governance territoriale. Fondamentale è il coinvolgimento diretto delle comunità residenti, intese come parte integrante del patrimonio culturale, capace di creare valore sia per i visitatori che s'immergeranno a 360 gradi nelle tradizioni locali, sia per la popolazione residente che avrà l'opportunità di mantenere vivo e attivo il proprio territorio (*ibidem*).

L'asse "Veneto Attivo" si focalizza sulla cultura della conoscenza e sull'approccio data-driven, volto a colmare il gap di competenze digitali degli operatori attraverso la formazione continua, promuovendo la condivisione delle conoscenze tra pubblico e privato. Il pilastro tecnologico della misura è rappresentato dall'Osservatorio Turistico Regionale Federato (OTRF), un'infrastruttura basata su algoritmi di IA e *machine learning*. L'obiettivo principale dell'OTFR è l'analisi predittiva dei dati provenienti dai turisti, per anticipare i trend di mercato e monitorare la reputazione della destinazione Veneto. L'Osservatorio diventerà uno strumento attraverso il quale sarà possibile definire strategie e pianificare la governance delle imprese turistiche, nonché rafforzare la sostenibilità del settore turistico (*ibidem*).

Il quarto asse, "Veneto Attuale", punta a consolidare il brand regionale "Veneto, the Land of Venice", rafforzando le relazioni tra imprese e clienti. Lo scopo è presentare il Veneto come una destinazione turistica unica, in cui valorizzare le differenti identità locali per creare una marca regionale autentica. Anche in questo caso, è prevista

l'adozione pervasiva della tecnologia, in particolare dell'IA che consente di fornire informazioni in tempo reale su meteo, eventi, offerte e di personalizzare l'esperienza di viaggio. Sono 2 gli strumenti chiave attraverso i quali la Regione riuscirà a digitalizzare il viaggio: il DMS (Destination Management System), un ecosistema digitale che permette di connettere la domanda dei turisti con l'offerta del territorio e l'app "Veneto Around Me" che guida il turista sul territorio fornendo contenuti aggiornati su luoghi ed esperienze (*ibidem*).

Da questa breve panoramica, emerge come la transizione digitale e la sostenibilità non siano prerogative esclusive di un singolo pilastro, ma rappresentino i due fulcri che alimentano l'intera strategia regionale. Ciascun asse d'intervento integra le potenzialità offerte dalla tecnologia, adottando la sostenibilità intesa nelle tre dimensioni, per consolidare la competitività e il futuro della destinazione Veneto.

2.2.2 La digitalizzazione del sistema turistico del Veneto

Il Veneto si è riconfermato nel 2025 come la prima Regione turistica d'Italia per numero di presenze. Questo primato era già stato raggiunto nel 2023, in cui si sono registrati 21,1 milioni di arrivi e un totale di 71,9 milioni di presenze complessive; un risultato reso possibile grazie alla varietà di esperienze e di servizi offerti, che rendono il Veneto una Regione perfetta per qualunque tipologia di domanda e di target (Confartigianato Imprese Veneto, 2024). Secondo Massimiliano Schiavon, presidente di Federalberghi Veneto e Confturismo Veneto, il raggiungimento di tali traguardi non è casuale, bensì rappresenta il frutto di un'attività di progettazione e programmazione strategica del settore. La governance turistica non può infatti configurarsi come un modello statico, ma deve adattarsi tempestivamente ai repentini mutamenti del mercato (Ganz, 2025)¹.

In quest'ottica si inserisce l'adozione del sopracitato Destination Management System (DMS). Se all'interno della programmazione regionale è lo strumento operativo che

¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/veneto-regione-regina-turismo-e-mare-d-inverno-cresce-anche-natale-AI9pwzc>

rende possibile la digitalizzazione della Regione, dal punto di vista tecnico si configura come un ecosistema collaborativo basato sul principio di interoperabilità.

Il DMS della Regione Veneto supera la concezione dei tradizionali portali turistici, configurandosi come un ecosistema digitale in cui attori pubblici e operatori privati cooperano in tempo reale. Attraverso un'unica infrastruttura tecnologica, la piattaforma integra le funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell'offerta territoriale (Regione del Veneto²).

Per le imprese ricettive, l'integrazione con il DMS si traduce in un canale di promozione diretto, capace di massimizzare la visibilità della struttura; inoltre, il sistema centralizza la raccolta dei flussi di dati offrendo informazioni strategiche fondamentali per pianificare e orientare le scelte di mercato.

2.3 Il Caso Studio: Centro Vacanze Pra' delle Torri

2.3.1 Presentazione azienda

Al fine di concretizzare l'analisi delle strategie digitali territoriali finora esposte, viene presentato il caso di un'azienda che opera nel settore turistico del Veneto: il Centro Vacanze Pra' delle Torri. Situata a pochi chilometri da Caorle, questa realtà aziendale, classificabile come una PMI, rappresenta una delle realtà più significative e all'avanguardia del settore turistico *open-air* a livello europeo.

Nato alla fine degli anni '60 come campeggio, la struttura si è poi evoluta fino alla fondazione della società Centro Vacanze Pra' delle Torri S.r.l. nel 1996. Il complesso si estende oggi su una superficie di oltre 110 ettari, in cui sono presenti oltre 1.000 piazzole per il campeggio, case mobili, strutture in muratura come bungalow e aparthotel fino ad includere un hotel a 3 stelle. L'offerta proposta è molto varia, non solo a livello di tipologia di alloggio, ma anche per l'ampiezza dei servizi integrati: all'interno del Centro Vacanze sono presenti diversi ristoranti, piscine, un parco acquatico, centri sportivi, aree commerciali e un campo da golf a 18 buche, che contribuiscono a configurare una vera

² <https://www.veneto.eu/it/area-operatore/dms-regionale>

e propria “città delle vacanze” autonoma. Oltre a ciò, la proprietà include una spiaggia attrezzata e non, lunga circa un chilometro.

In linea con la maggior parte delle realtà dell’Alto Adriatico, l’attività del Centro Vacanze segue la stagionalità tipica del turismo balneare, garantendo l’apertura nel periodo compreso tra la primavera e l’inizio dell’autunno. Nel corso degli anni, la struttura ha subito delle modifiche a seguito di investimenti effettuati per modernizzare le unità abitative e tutti i servizi, per garantire il massimo comfort e la creazione di un’esperienza di valore per l’ospite. Questo dimostra un’attenzione costante al cliente e alle sue esigenze, nonché la volontà di creare un luogo in cui natura e modernità si fondono.

Il Centro Vacanze ha collezionato numerosi riconoscimenti internazionali di prestigio, tra cui il premio “Best Camping Village Awards 2026”, ottenuto per la categoria “Miglior offerta sportiva e outdoor” che premia la varietà e la qualità delle esperienze sportive all’aria aperta e la riconferma per l’anno 2026 dell’ADAC Superplatz 5 stelle, assegnata dall’Automobil Club Tedesco (la guida per campeggi più importante d’Europa). Nel 2022 è stata l’unica struttura italiana ad aver vinto gli ADAC Camping Awards per la categoria “Innovazione e progresso” grazie al progetto dell’Activity park, un’area dedicata a chi desidera svolgere attività di parkour, skateboarding e bouldering. Oltre a ciò, dal 2023 la struttura viene riconfermata annualmente nella Top 25 dei camping più apprezzati in Italia secondo la classifica di PinCamp.

2.3.2 Strategia aziendale e trasformazione digitale

Un’azienda di tale rilevanza, capace di ospitare simultaneamente circa 8.000 persone, richiede una visione strategica chiara e proiettata al futuro. A tal proposito, il Centro Vacanze Pra’ delle Torri adotta una strategia di differenziazione basata sull’integrazione di servizi ad alto valore aggiunto, in cui l’obiettivo primario non è esclusivamente fornire un alloggio, ma la creazione di un’esperienza personalizzata.

Tale visione è supportata da un approccio manageriale data-driven: l’implementazione di sistemi di Revenue Management e l’analisi costante dei feedback digitali permettono

alla direzione di adottare una strategia di prezzo dinamica e di orientare gli investimenti strutturali sulla base delle reali esigenze espresse dai clienti. La tecnologia diventa dunque il fattore abilitante che permette di trasformare una struttura stagionale in un'impresa moderna, capace di mantenere elevati standard di competitività e di fedeltà del cliente nel tempo.

Sul piano operativo, questa strategia si traduce in una serie di procedure e software implementati per aumentare l'efficienza e garantire la massima sicurezza per gli ospiti. Lo strumento digitale contribuisce alla semplificazione della complessità gestionale attraverso soluzioni quali: la possibilità per i clienti di effettuare il check-in online per rendere la procedura di registrazione più rapida al momento dell'arrivo in struttura; la lettura automatica delle targhe ai varchi d'accesso, che rendono l'entrata e l'uscita dalla struttura veloce, monitorata e sicura; l'utilizzo di braccialetti dotati di tecnologia RFID che permettono agli ospiti di aprire tutti i tornelli presenti.

Tali innovazioni consentono l'eliminazione di numerose attività ripetitive che, invece di essere svolte manualmente dal personale, vengono gestite automaticamente dal sistema. Questo permette alla struttura di ottimizzare le risorse umane, reindirizzandole verso attività a maggior valore aggiunto per la cura dell'ospite, migliorando l'efficienza generale del Centro Vacanze.

2.3.3 Metodologia

Al fine di riportare risultati verificati e attendibili, è stata condotta un'intervista al CEO del Centro Vacanze Pra' delle Torri, Luca Spigariol, volta a verificare lo stato attuale di implementazione dei sistemi digitali in azienda e raccogliere la sua visione manageriale sulle prospettive future del settore turistico. L'intervista, tenutasi in loco il giorno 27 maggio 2026, si è strutturata attorno a 14 domande focalizzate su tre macro-tematiche principali: digitalizzazione, utilizzo dell'intelligenza artificiale e sostenibilità. La durata dell'intervista è stata di circa un'ora.

Le risposte hanno contribuito a delineare e rafforzare il quadro strutturale di riferimento presentato nella revisione della letteratura. Se da un lato l'intervista ha evidenziato la presenza di tratti comuni con quanto già emerso in precedenza, dall'altro risulta di particolare interesse focalizzarsi sugli aspetti che divergono, con particolare riferimento al ruolo effettivo che le politiche pubbliche assumono nel guidare le aziende nel processo di trasformazione digitale. La Tabella 2.1 riporta il dettaglio delle 14 domande sottoposte al CEO, formulate sulla base dei riferimenti bibliografici e dall'analisi della strategia nazionale per il turismo.

Tabella 2.1: Domande intervista

Domande
1. Qual è il target dei vostri clienti e quali sono gli elementi distintivi della vostra offerta?
2. Cosa vi differenzia dai principali competitor nel settore dei villaggi vacanze?
3. Quali strumenti digitali sono oggi integrati nei vostri processi aziendali? Hanno un impatto prevalentemente operativo (es. automazione dei check-in, utilizzo di gestionali) o anche a livello strategico-decisionale?
4. Qual è la vostra posizione rispetto all'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale?
5. Vi affidereste, o vi affidate già, a sistemi di IA per: - l'analisi predittiva dei flussi turistici? - la definizione dei prezzi dinamici? - L'elaborazione della strategia aziendale?

6. Ritenete che la tecnologia possa sostituire l'uomo nel turismo? Se sì perché? Se no, come sarebbe possibile conciliare l'efficienza del digitale con il valore dell'accoglienza umana?
7. Pensate che il vostro personale possieda già adeguate competenze digitali per la gestione efficace degli strumenti digitali? Sareste eventualmente disposti a effettuare investimenti in programmi di formazione?
8. Quali sono le barriere principali (economiche, culturali o strutturali) che a vostro parere frenano la digitalizzazione del settore turistico?
9. In sintesi, ritenete che la trasformazione digitale sia solo un mezzo per migliorare i processi esistenti o uno strumento capace di ridefinire i modelli di business?
10. Quanto ritenete utili gli incentivi fiscali e i bandi pubblici come strumenti di supporto nel percorso di digitalizzazione delle aziende turistiche?
11. Siete a conoscenza del progetto TDH predisposto dal PST 2023-2027? Quali opportunità o criticità intravedete in queste piattaforme istituzionali?
12. Il Centro Vacanze è una realtà importante per il territorio. Esiste o cercate un dialogo con la comunità locale, le istituzioni e le PMI della zona per stimolare una crescita del territorio?
13. Come si posiziona il Centro Vacanze rispetto alla sostenibilità (ambientale, sociale, economica) e in che modo la tecnologia può aiutare a raggiungere obiettivi di lungo termine?
14. Dal suo punto di vista, quali sono le principali prospettive future del settore turistico?

Fonte: propria elaborazione (2026)

2.3.4 Analisi dei risultati

Le risposte fornite dal CEO hanno evidenziato una solida consapevolezza in merito alle potenzialità e ai limiti degli strumenti digitali e dell'intelligenza artificiale, un elemento che non deve essere ritenuto scontato nel panorama turistico attuale. Di seguito vengono analizzati i risultati emersi, suddivisi per aree tematiche.

Profilo strategico e posizionamento di mercato

Le prime due domande delineano il profilo del Centro Vacanze dal punto di vista strategico, definendo la tipologia di clientela, l'offerta dei servizi e gli elementi di differenziazione rispetto ai competitor. In merito al target di riferimento, è stato evidenziato come l'ampia gamma di soluzioni disponibili non si rivolga esclusivamente a uno specifico target di clienti, ma si possa adattare a diverse tipologie di visitatori. Ciò nonostante, il segmento principale è identificato nelle famiglie con bambini, però, dal momento che la struttura è aperta sei mesi all'anno (incluso periodi di attività scolastica), si rivolge anche a segmenti secondari come coppie senza figli, persone in età avanzata, famiglie con bambini in età prescolare, ai quali viene proposto un ventaglio di opzioni vario e adatto a qualsiasi esigenza.

I tratti distintivi dell'offerta risiedono principalmente sulla varietà di opzioni che si offrono: il campeggio non è composto solo da piazzole con perimetro delimitato ma include anche un'area libera, la pineta, ideale per chi ricerca il massimo contatto con la natura. Chi invece preferisce soggiornare in un alloggio, può optare per i bungalow in muratura o per le case mobili, fino a raggiungere il massimo del comfort con l'hotel e l'aparthotel che integrano servizi come la colazione e le pulizie giornaliere. Si può quindi dedurre come l'eterogeneità dell'offerta riesca ad incontrare le richieste di ogni ospite. Oltre a ciò, l'intera struttura è caratterizzata da ampi spazi verdi di cui godere appieno in quanto le unità abitative non sono accorpate, ma lasciano ampio spazio alla natura circostante.

Per quanto riguarda il secondo quesito, il CEO ritiene che il settore dei grandi villaggi turistici sia ormai maturo e che le diverse realtà analoghe tendano un po' tutte ad offrire

gli stessi servizi. Diventa quindi fondamentale fare leva sui servizi, proponendo spazi e attività fortemente distintive, proprio come gli spazi verdi, il parco acquatico, l'activity park e il campo da golf presenti al Pra' delle Torri. In questo caso, assume un ruolo chiave lo studio e l'analisi dei trend di mercato, strumento indispensabile per identificare le tendenze emergenti e orientare gli investimenti verso i progetti capaci di generare una maggiore attrattività.

Integrazione dell'Intelligenza Artificiale

La terza domanda affronta il cuore della ricerca, ossia le modalità di utilizzo delle tecnologie digitali in azienda. È stato specificato che negli ultimi anni l'impresa ha fortemente incrementato la dotazione di strumenti digitali, affidandosi a fornitori esterni che potessero rispondere a specifiche esigenze aziendali. La maggior parte delle attività operative è organizzata attorno al PMS (Property Management System), il software gestionale che coordina tutte le operazioni quotidiane, e al CRM (Customer Relationship Management). Oltre a ciò, è stato sviluppato un software proprietario per la gestione degli ingressi giornalieri, vale a dire un sistema di prenotazione online per l'acquisto del biglietto giornaliero, e per il servizio spiaggia, inteso come strumento per la prenotazione del posto spiaggia. Il personale, nella gestione del cliente utilizza il gestionale *SGS Hospitality*, dal quale è possibile gestire tutte le operazioni che riguardano il soggiorno: dalla prenotazione ai check-in, fino ai pagamenti e alle manutenzioni. A livello strategico-decisionale, gli strumenti digitali fungono da supporto per l'elaborazione dei dati relativi alla gestione dei flussi online e soprattutto per l'analisi delle recensioni dei clienti, finalizzata ad individuare le criticità e i punti di forza della struttura.

Attraverso la quarta domanda si è voluta indagare la posizione del direttivo in merito all'IA. L'azienda si ritiene favorevole all'utilizzo di strumenti di intelligenza artificiale, riconoscendo l'importanza del percorso di apprendimento necessario per un loro corretto impiego. Poiché le aziende fornitrici di servizi stanno implementando l'IA all'interno delle proprie soluzioni, questa innovazione si rifletterà di conseguenza anche sulla struttura. L'IA è considerata sicuramente utile per facilitare il lavoro del personale

in presenza di compiti ripetitivi e monotoni; tuttavia, in linea con quanto emerso nella revisione della letteratura, se ne riconoscono i limiti in termini di mancanza di intelligenza emotiva, di incapacità di gestire l'imprevisto e le eccezioni umane.

La successiva domanda analizza l'effettivo utilizzo dell'IA in tre ambiti: l'analisi predittiva dei flussi turistici, la definizione delle tariffe aziendali e l'elaborazione della strategia d'impresa. Per quanto concerne il monitoraggio dei flussi turistici e la pianificazione strategica, attualmente non vengono impiegati strumenti di IA. Se però, nel primo caso il CEO non preclude l'introduzione di tale possibilità in futuro, per quanto riguarda la strategia il discorso è differente poiché si sostiene che per un'attività di tale rilevanza, determinante per l'andamento aziendale, sia preferibile affidarsi alle capacità personali, utilizzando lo strumento di IA come mero supporto per l'analisi dei dati. L'impiego dell'IA è invece pienamente avviato nel revenue management. Dal 2024 l'azienda non ha più un listino dei prezzi fisso, ma il prezzo viene determinato automaticamente dalla macchina. L'operatore aziendale imposta una serie di parametri di base e l'algoritmo, attraverso l'analisi simultanea di molteplici fattori, quali l'andamento della domanda, il calo o l'aumento delle prenotazioni, il periodo stagionale, la prossimità delle festività, il posizionamento dei competitor, delinea dinamicamente il prezzo del soggiorno. Il ruolo dell'IA è dunque quello di analizzare una mole di dati che una risorsa umana difficilmente riuscirebbe ad elaborare in tempo reale, restituendo un prezzo che, in ogni caso, rimane sottoposto a tetti massimi e ad una revisione da parte dell'uomo. In merito ai prezzi dinamici, non sono state riscontrate particolari difficoltà di comprensione da parte della clientela, probabilmente perché gli ospiti sono già abituati alla flessibilità tariffaria tipica di altri comparti, come quello dei trasporti. Dal punto di vista aziendale, l'introduzione di questo sistema ha generato un concreto incremento dei ricavi; inoltre, l'adozione dei prezzi dinamici conferisce al management una stabilità operativa dal momento che la flessibilità dello strumento offre la sicurezza di poter reagire tempestivamente a eventuali shock esogeni o mutamenti improvvisi della domanda. Il prezzo, non essendo più ancorato a listini stagionali fissi, si adatta costantemente, proteggendo la marginalità della struttura e garantendo una costante competitività sul mercato.

In merito alla sesta domanda, è stato evidenziato come la tecnologia non potrà mai sostituire l'uomo all'interno del settore turistico, perché come nello specifico caso del Centro Vacanze, la gestione richiede necessariamente la presenza di persone fisiche come cuochi, giardinieri, bagnini, profili professionali che non possono essere rimpiazzati dalle macchine. Viene riconosciuto il ruolo delle nuove tecnologie nell'incrementare l'efficienza e la produttività dei lavoratori, ma la sfera relazionale e il rapporto diretto con l'ospite continuano a rappresentare il vero valore aggiunto per l'esperienza del cliente.

Per quanto concerne il tema delle risorse umane, la risposta al settimo quesito ha delineato come le competenze digitali per gli strumenti attualmente in uso siano adeguate, sottolineando tuttavia come non si possa dare per scontata la conoscenza del funzionamento delle tecnologie più innovative ed emergenti. A tale proposito, qualora si rendesse necessario, l'azienda si dichiara aperta e disposta ad investire in specifici programmi di formazione volti a rendere i collaboratori pienamente consapevoli delle funzionalità e delle potenzialità dei nuovi strumenti digitali.

Barriere alla digitalizzazione e ruolo delle politiche pubbliche

L'ottava domanda, relativa alle barriere all'innovazione, recupera diversi concetti già emersi nella revisione della letteratura, prima fra tutti la barriera economica legata all'investimento iniziale e al successivo mantenimento delle infrastrutture tecnologiche. Per digitalizzare il settore è necessario credere nella validità di un servizio, ricercare il giusto fornitore sul mercato e provare a determinare con precisione in che modo tale soluzione possa contribuire al miglioramento dell'efficienza aziendale. Se l'azienda incrementa il proprio livello di digitalizzazione, di conseguenza sorge la necessità di ricercare personale che sia altrettanto competente in materia digitale, rendendo i processi di selezione e reclutamento del personale più ardui. Il CEO ha evidenziato come si sia registrato un generale incremento del livello di digitalizzazione del settore nell'ultimo periodo; questo spinge i competitor ad implementare continui strumenti digitali in azienda, facendo aumentare la competitività e inducendo l'intero settore ad adeguarsi a standard tecnologici sempre più elevati.

Con la nona domanda si delineano le conclusioni relative al ruolo della trasformazione digitale nel settore turistico, in cui viene esplicitato come la digitalizzazione sia sicuramente un mezzo per ottimizzare i processi esistenti, un processo che richiede una chiara visione strategica da parte del management, che deve concepire gli strumenti non solo in quanto capaci di migliorare ciò che già esiste ma di offrire soluzioni innovative alternative. Tuttavia, il CEO sostiene che, sebbene nel settore siano nate numerose innovazioni, sono veramente marginali quelle che hanno permesso di rivoluzionare i modelli di business (come il caso di Airbnb). Ne consegue che, se un modello di business tradizionale si rivela solido e performante, come quello del Centro Vacanze, non si ravvisa la necessità di attuare un cambiamento integrale, il quale potrebbe comportare lo snaturamento dell'identità aziendale.

Nella decima domanda si mette in discussione il ruolo che gli incentivi fiscali e i bandi pubblici assumono nel supportare le imprese turistiche nel processo di digitalizzazione. Viene riconosciuta l'utilità dello strumento anche se la struttura non è stata finora in grado di cogliere appieno le opportunità dei bandi; pur partecipando ad alcune procedure per l'ottenimento di fondi, l'azienda non ha concretizzato l'ottenimento e successivamente il focus della direzione si è spostato sulla gestione della propria realtà operativa, tralasciando le onerose procedure burocratiche richieste per presentare nuove domande. Al contrario, è stato fatto ampio e proficuo uso degli incentivi fiscali legati al Piano Nazionale per il Turismo 4.0, erogati per aiutare le PMI del settore turistico a modernizzarsi. L'obiettivo di tali incentivi è quello di digitalizzare le strutture, renderle ecologiche e competitive attraverso, ad esempio, sistemi di prenotazione avanzati, interventi volti a ridurre gli sprechi energetici e opere di ristrutturazione.

L'undicesima domanda affronta infine la tematica delle piattaforme digitali istituzionali volte a dare visibilità alle aziende del settore. Il CEO ha affermato che non era a conoscenza dello specifico progetto del Tourism Digital Hub predisposto dal Piano Strategico per il Turismo 2023-2027, nonostante le associazioni di categoria come Faita e Federalberghi incentivino l'iscrizione a portali di questo tipo. Dal punto di vista manageriale, non si riconosce un reale valore aggiunto a una piattaforma di livello

nazionale in termini di effettiva conversione e generazione di prenotazioni dirette per la singola struttura ricettiva. Sul mercato esistono una moltitudine di piattaforme digitali, ma quelle che hanno un reale peso commerciale e strategico sono poche; di conseguenza la loro utilità dipende dai volumi di utenti che effettivamente le utilizzano e le conoscono.

Rapporto con il territorio e la sostenibilità

La dodicesima domanda si focalizza sul rapporto tra azienda e territorio, evidenziando l'importanza del contesto geografico in cui è situato il Centro Vacanze, sia come fonte attrattiva, data la vicinanza di Caorle e Venezia, sia per il tessuto sociale che coinvolge, dal momento che la maggior parte del personale è composta da persone del luogo o di territori limitrofi che conoscono la zona. La struttura partecipa attivamente alle iniziative proposte dalla DMO (Destination Management Organization) di Caorle, ultima fra tutte il *Caorle Sea Festival*. Si tratta di un'iniziativa finanziata dal comune di Caorle, che coinvolge noti *writer* internazionali per decorare edifici pubblici e privati con murales ispirati al mare e alla tutela dell'ambiente, a cui l'azienda ha deciso di prendere parte come ente privato (Caorle Sea Festival³). Le aziende con cui il Pra' delle Torri collabora sono prevalentemente del territorio, sebbene il CEO rilevi come si potrebbe creare una rete ancora più forte e sinergica con le imprese e le comunità locali. Un esempio concreto di questa apertura è rappresentato dall'organizzazione, all'interno del Centro Vacanze, di mercatini artigianali tipici e dalla promozione attiva delle proposte culturali e turistiche promosse dallo IAT e sponsorizzate internamente attraverso un proprio ufficio informazioni.

La tredicesima domanda indaga invece sul rapporto tra azienda e sostenibilità. Il CEO ha espresso come l'azienda sia aperta e attenta alle tematiche ESG (Environmental, Social, Governance), registrando una sempre maggiore sensibilità dei clienti verso questo tema. Attualmente, il Centro Vacanze non è in possesso di certificazioni ambientali e non redige il report di sostenibilità, anche se si è discussa la possibilità, in un prossimo futuro,

³ <https://caorleseafestival.it/streetart-artisti/>

di intraprendere questo percorso, per attestare ufficialmente l'impegno dell'azienda nei confronti dell'ambiente. Dal punto di vista della sostenibilità ambientale, l'acqua viene riscaldata utilizzando impianti solari termici, i nuovi edifici presentano pannelli fotovoltaici attraverso i quali si produce energia elettrica e l'illuminazione è interamente a basso consumo. Si tratta di iniziative che sicuramente non rappresentano un punto di arrivo, bensì una base di partenza per favorire l'efficientamento energetico generale della struttura. Per quanto riguarda invece la sfera sociale, a partire dal 2026 è stata intrapresa una nuova attività di welfare aziendale dedicato ai lavoratori, volta a migliorare una serie di aspetti lavorativi e personali attraverso l'introduzione di diversi incentivi; in quest'ottica, sono stati inoltre rinnovati gli alloggi per i dipendenti che pernottano in loco. In questo scenario la tecnologia si inserisce come strumento utile per misurare gli impatti e monitorare i progressi, configurando una gestione guidata dai dati a tutela del patrimonio naturale. A questo proposito, è stata avviata una collaborazione con l'Università di Padova che ha come obiettivo il monitoraggio di un campione di 20 alberi presenti all'interno del Centro vacanze, ai quali sono stati applicati sensori IoT in grado di rilevare l'oscillazione della pianta in caso di intemperie. Questo sistema permette di controllare, sia durante sia dopo l'evento atmosferico, se l'albero abbia subito delle inclinazioni, consentendo di intervenire tempestivamente per mettere in sicurezza la zona. Questa collaborazione rappresenta un esempio di come l'innovazione tecnologica possa essere posta al servizio della sicurezza degli ospiti e della conservazione naturale.

Prospettive future del settore

Infine, l'ultimo quesito approfondisce il punto di vista del CEO in merito alle prospettive future del settore turistico. È stato riportato come l'emergenza sanitaria legata al Covid-19 abbia generato numerosi problemi e criticità per l'intero settore; tuttavia, dal 2022 si sta assistendo a una costante crescita del comparto che non sembra ancora essersi esaurita. La pandemia ha favorito la riscoperta del turismo di prossimità, garantendo, a fronte di un'esperienza positiva, una fidelizzazione della clientela locale. La Regione e il settore si trovano oggi in una fase di piena maturità, in cui però il CEO sottolinea come

non ci si possa fermare e godere di questo slancio positivo, ma sia necessario continuare ad investire per offrire standard qualitativi sempre più elevati.

Alcune realtà limitrofe come Venezia si trovano in una situazione critica a causa dell’overtourism che ha portato ad una serie di atteggiamenti negativi verso il turismo. Per i residenti diventa difficile rimanere in un luogo quando i flussi turistici sono elevati e mal gestiti. Un ulteriore elemento di rischio è rappresentato dalla proliferazione degli affitti brevi, che se da un lato favoriscono l’interesse economico dei proprietari immobiliari, dall’altro determinano una progressiva scomparsa dei servizi essenziali per i residenti a favore di attività esclusivamente turistiche. Diventa pertanto fondamentale gestire queste tendenze, adottando una visione chiara del futuro e delle conseguenze che le stesse possono generare a livello territoriale.

La realtà in cui è inserito il Centro Vacanze Pra’ delle Torri può essere definita “protetta”, poiché consente all’ospite di usufruire di una serie di servizi e attività pensate ad hoc, riducendo le esternalità negative sulla comunità locale. Una criticità strutturale che rimane tuttora irrisolta risiede nella natura stagionale dell’attività, la quale non consente la possibilità di garantire una continuità al lavoratore e, al contempo, limita i margini di crescita professionale a causa della prevalenza di mansioni a bassa produttività. In conclusione, il CEO rileva come al momento sia in corso una critica molto forte al settore, spesso pubblicizzato come il motore trainante dell’economia nazionale, prospettiva che non dovrebbe caratterizzare un Paese sviluppato come l’Italia, in cui sarebbe invece preferibile inquadrare il turismo come un settore analogo a tutti gli altri.

Al fine di offrire una visione d’insieme immediata, la Tabella 2.2 riassume le evidenze emerse dal colloquio con il CEO.

Tabella 2.2: Sintesi risultati intervista

Domande	Risposte
1. Qual è il target dei vostri clienti e quali sono gli elementi distintivi della vostra offerta?	- Target primario: famiglia con i bambini; - Target secondari: coppie giovani, persone in età avanzata; - Elementi distintivi: varietà dell'offerta ricettiva e dei servizi integrati; presenza di ampi spazi verdi.
2. Cosa vi differenzia dai principali competitor nel settore dei villaggi vacanze?	La presenza di servizi come il parco acquatico, l'activity park, campo da golf, campi da calcio, tennis, padel che hanno contribuito a far ottenere alla struttura il riconoscimento come miglior ospitalità sportiva e outdoor.
3. Quali strumenti digitali sono oggi integrati nei vostri processi aziendali? Hanno un impatto prevalentemente operativo (es. automazione dei check-in, utilizzo di gestionali) o anche a livello strategico-decisionale?	La maggior parte delle attività operative interne sono organizzate e coordinate dal PMS, a cui si integra il CRM per la gestione centralizzata dei dati dei clienti per finalità di marketing e fidelizzazione. L'impatto degli strumenti è duplice: operativo, tramite l'automazione dei check-in e la gestione digitalizzata dei servizi, ma anche strategico attraverso l'analisi di Big Data per il revenue management e il monitoraggio della reputazione online.

4. Qual è la vostra posizione rispetto all'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale?	Posizione favorevole, consapevoli del fatto che richiede competenze specifiche per un uso adeguato. È sicuramente una modalità per automatizzare lo svolgimento di mansioni ripetitive e a basso valore aggiunto. È in fase di sviluppo un sistema di chatbot per l'assistenza tempestiva ai clienti.
5. Vi affidereste, o vi affidate già, a sistemi di IA per: - l'analisi predittiva dei flussi turistici - la definizione dei prezzi dinamici - L'elaborazione della strategia aziendale	- Flussi turistici: al momento non vengono applicati sistemi predittivi per questa attività, ma in futuro non si esclude tale ipotesi; - Prezzi dinamici: introdotti dalla stagione 2024, si applica uno strumento che, integrando l'analisi di una serie di dati attraverso l'IA, determina il prezzo, sempre sotto costante supervisione umana; - Strategia: allo stato attuale, si ritiene che per i modelli di business applicati al turismo, affidarsi alle capacità umane sia la soluzione migliore, pur dimostrando un orientamento favorevole all'uso di IA per l'analisi dei dati.

6. Ritenete che la tecnologia possa sostituire l'uomo nel turismo? Se sì perché? Se no, come sarebbe possibile conciliare l'efficienza del digitale con il valore dell'accoglienza umana?	No, la tecnologia non potrà sostituire la componente umana; può aumentare l'efficienza e la produttività del personale ma nel turismo ci sono una serie di attività che devono essere svolte da persone fisiche. La componente umana è intrinseca nel turismo in quanto capace di dare maggior valore all'ospite.
7. Pensate che il vostro personale possieda già adeguate competenze digitali per la gestione efficace degli strumenti digitali? Sareste eventualmente disposti a effettuare investimenti in programmi di formazione?	Per gli strumenti attualmente in uso, le competenze del personale sono adeguate. L'azienda è consapevole e aperta ad investire in programmi formativi specifici a fronte dell'introduzione di tecnologie emergenti.
8. Quali sono le barriere principali (economiche, culturali o strutturali) che a vostro parere frenano la digitalizzazione del settore turistico?	Prima fra tutte la componente economica derivante dall'elevato investimento non solo per le infrastrutture tecnologiche ma anche per la manutenzione. Si deve essere aperti al cambiamento e credere veramente nell'adozione di un determinato servizio. La digitalizzazione richiede l'assunzione di personale che sappia gestire e utilizzare gli strumenti garantendo la sicurezza e la privacy dei clienti.

9. In sintesi, ritenete che la trasformazione digitale sia solo un mezzo per migliorare i processi esistenti o uno strumento capace di ridefinire i modelli di business?	La trasformazione digitale è un mezzo per migliorare i processi esistenti e richiede una visione strategica da parte di chi gli adotta nella loro integrazione in azienda. Le innovazioni radicali capaci di ridefinire i modelli di business sono tuttavia ritenute marginali. La trasformazione digitale, intesa come adozione di strumenti ad integrazione delle attività svolte, è positiva, ma bisogna sempre tenere in considerazione la propria proposta di valore senza snaturare il business.
10. Quanto ritenete utili gli incentivi fiscali e i bandi pubblici come strumenti di supporto nel percorso di digitalizzazione delle aziende turistiche?	È stato fatto ampio uso di incentivi fiscali per il Turismo 4.0. Pur avendo partecipato a diversi bandi pubblici per l'ottenimento di fondi, l'impresa non è rientrata in graduatoria. Il giudizio sull'efficacia di tali misure è pertanto disomogeneo.
11. Siete a conoscenza del progetto TDH predisposto dal PST 2023-2027? Quali opportunità o criticità intravedete in queste piattaforme istituzionali?	Progetto noto a livello generale ma non nei dettagli operativi. Seppur questa tipologia di piattaforme dia visibilità alle destinazioni, si sostiene che attualmente avere un beneficio diretto per la singola azienda attraverso l'accreditamento alle stesse sia difficile.

12. Il Centro Vacanze è una realtà importante per il territorio. Esiste o ricercate un dialogo con la comunità locale, le istituzioni e le PMI della zona per stimolare una crescita del territorio?	Il personale proviene per la maggior parte da zone limitrofe a Caorle, conosce il territorio e può portare le proprie conoscenze sul campo. Sono presenti collaborazioni con aziende della zona ma c'è la volontà di creare una rete territoriale di partner più solida e sinergica.
13. Come si posiziona il Centro Vacanze rispetto alla sostenibilità (ambientale, sociale, economica) e in che modo la tecnologia può aiutare a raggiungere obiettivi di lungo termine?	Crescente attenzione alle tematiche ESG, di cui viene riconosciuta l'importanza sia come azienda, sia per la crescente sensibilità dell'ospite verso la sostenibilità. Ad oggi sono assenti certificazioni ambientali e report di sostenibilità, anche se si intende iniziare il percorso per attestare ciò che già viene fatto. La tecnologia è considerata un fattore abilitante per monitorare in tempo reale i consumi energetici.
14. Dal suo punto di vista, quali sono le principali prospettive future del settore turistico?	Consolidamento della clientela di prossimità fidelizzata durante la pandemia. Il settore è ormai maturo e saturo, ma bisogna continuare ad investire per riuscire ad offrire un servizio sempre migliore al cliente. Si rileva una posizione critica verso la visione attuale nei confronti del

	turismo, spesso pubblicizzato come settore trainante della nazione.
--	---

Fonte: propria elaborazione (2026)

2.3.5 *Discussione*

L'analisi delle evidenze emerse dal colloquio con il CEO del Centro vacanze Pra' delle Torri permette di delineare il profilo di una PMI strutturata, dotata di una visione strategica ben chiara e definita. Una delle criticità evidenziate nella letteratura di riferimento riguarda la mancanza di capacità e di competenze da parte del management delle PMI nell'avviare il processo di digitalizzazione (Santarsiero et al., 2024). Il caso in esame dimostra come una guida consapevole sia il presupposto fondamentale per innescare l'innovazione. Attraverso l'intervista è stato possibile mettere in luce che, per mantenere elevato il livello di competitività in un settore già di per sé saturo, è necessario effettuare continui investimenti per rendere la struttura e i servizi offerti sempre attrattivi. In questo contesto, l'integrazione dell'Intelligenza Artificiale si rivela fondamentale per analizzare la mole di dati resi disponibili, confermando che la tecnologia non rappresenta un fine, ma un mezzo strategico per supportare la crescita aziendale.

D'altro canto, dalla discussione emerge una netta distinzione circa l'ambito di applicazione degli strumenti digitali. Sebbene le tecnologie abbiano un ruolo determinante a livello operativo nell'aumentare l'efficienza e la produttività generale, la definizione dell'indirizzo strategico rimane una prerogativa ampiamente rilegata alla sfera umana. Questa resistenza non deve essere interpretata come un limite, bensì come una gestione del rischio: la tecnologia non è ancora in grado di conoscere una realtà aziendale nella sua complessità di dinamiche interne, relazionali e personali. Pertanto, affidare all'IA un'attività determinante per il futuro dell'azienda, quale la strategia, viene percepito come una potenziale minaccia.

In merito al modello di business, è stato evidenziato come la validità di un modello possa spingere la direzione a mantenere l'assetto consolidato. Anche se non si mette in dubbio

che ogni impresa debba preservare la propria identità aziendale e proposta di valore, cresce il timore che una resistenza al cambiamento possa impedire di cogliere le opportunità offerte dalle nuove tendenze. L'innovazione comporta incertezze che non tutte le imprese sono disposte ad affrontare, ma dall'intervista traspare la consapevolezza che il futuro sarà digitale e richiederà l'integrazione di un numero sempre più elevato di strumenti digitali.

Ciò nonostante, trattandosi di un settore caratterizzato da un'elevata intensità relazionale, il turismo non potrà esaurirsi in un rapporto mediato esclusivamente dalle macchine. Il fattore umano resta indispensabile, sia per monitorare i processi tecnologici sia per garantire l'autenticità dell'esperienza all'ospite. A conferma di ciò, nonostante internet sia alla portata di tutti, i turisti manifestano ancora una chiara preferenza per il supporto diretto del personale, come avviene, ad esempio, presso l'ufficio informazioni del Pra' delle Torri, nella pianificazione delle proprie attività sul territorio, a riprova che il contatto diretto rimane l'approccio più efficace e affidabile.

Il personale, in linea con quanto evidenziato nella revisione della letteratura, potrebbe incontrare delle difficoltà nell'interagire con strumenti digitali avanzati. A questo proposito, anche il CEO afferma la necessità di intervenire attraverso investimenti mirati in programmi di formazione; l'obiettivo è garantire che i dipendenti possano operare con serenità, acquisendo piena consapevolezza del funzionamento dei nuovi sistemi e della gestione in sicurezza dei dati forniti dagli ospiti.

Le barriere che ostacolano il processo di digitalizzazione sono riconducibili principalmente all'elevato impegno economico richiesto, in termini di investimento iniziale e di successiva manutenzione. A tal proposito, il CEO sottolinea come interventi sporadici o impulsivi non rappresentino una soluzione efficace per favorire una reale trasformazione digitale, ma sia invece necessario un piano d'azione e uno studio approfondito su come ogni strumento possa integrarsi nei processi esistenti per contribuire al miglioramento delle performance aziendali. Agire per pura imitazione di grandi competitor (Zhang, 2025) comporterebbe risultati marginali ed effimeri, poiché l'adozione di una tecnologia è efficace solo se coerente con la visione e le specificità della singola organizzazione.

Ciò che ha sorpreso a seguito dell'indagine riguarda il ruolo e l'incidenza degli incentivi e dei bandi pubblici nel sostenere la transizione digitale, specialmente delle PMI. Nonostante la disponibilità di tali risorse, la scarsa visibilità e la limitata conoscenza di queste misure di sostegno ne precludono spesso l'accesso, impedendo alle imprese di cogliere opportunità concrete. Si configura così una criticità sistemica: da un lato, l'ente pubblico dovrebbe snellire le procedure burocratiche e promuovere efficacemente le agevolazioni rilevanti; dall'altro, le aziende rischiano di ignorare occasioni per carenza di tempo o di risorse informative.

Considerazioni analoghe possono essere fatte per le piattaforme digitali, che, sebbene sulla carta rappresentino un'opportunità per le singole aziende di ottenere visibilità e di creare un network di partner, nella realtà il loro impatto rimane circoscritto alla sperimentazione, incontrando la resistenza delle imprese nei processi di accreditamento. Si rileva una divergenza tra la letteratura e la visione del management: la presenza all'interno di tali ecosistemi non dovrebbe essere finalizzata esclusivamente alla conversione in prenotazioni, ma dovrebbe scaturire dalla volontà di partecipare a un modello collaborativo. L'adesione a una piattaforma dovrebbe dunque configurarsi come una scelta strategica volta alla condivisione di conoscenze e alla creazione di valore, con l'obiettivo di rendere il settore turistico più coeso e innovativo.

Il territorio si conferma parte integrante del Centro Vacanze Pra' delle Torri. La struttura infatti è capace di generare occupazione stagionale per la popolazione locale e di conferire visibilità a località come Duna Verde e Altanea; queste aree, pur possedendo un minor richiamo rispetto al borgo storico di Caorle, riescono a generare valore per l'economia locale grazie a un'offerta di servizi sviluppata per il target turistico. Nonostante ciò, emerge dalle parole del CEO la volontà di intensificare il dialogo con la comunità, rafforzando il legame con i residenti e le imprese locali per una creazione di valore sempre più condivisa. Avere una realtà "protetta" e strutturata come il Centro Vacanze assume rilevanza anche in ottica di gestione dei flussi turistici. Mentre il centro storico di Caorle risente delle criticità tipiche dell'overtourism nei mesi estivi, mettendo a dura prova la vivibilità dei residenti e la qualità dell'esperienza turistica, il modello del Pra' delle Torri contribuisce a distribuire le presenze in modo più equilibrato. Il

complesso essendo dotato di una moltitudine di servizi interni, permette di accogliere grandi volumi di turisti senza saturare ulteriormente il centro storico o modificare radicalmente la disponibilità di servizi essenziali per la popolazione locale.

Giungendo all'analisi della sostenibilità, si rileva come siano stati intrapresi diversi progetti volti a migliorare l'impatto ambientale della struttura. Tuttavia, si delinea uno sbilanciamento rispetto alle dimensioni economica e sociale, sulle quali l'azienda potrebbe attuare ulteriori misure. Seppure siano apprezzati gli investimenti per il benessere dei dipendenti attraverso programmi di welfare, si deve considerare che la vera sfida della sostenibilità sociale risiede nella capacità di creare un valore duraturo che coinvolga attivamente l'intera comunità locale e riduca la percezione della struttura come un'entità isolata. La tecnologia viene percepita come uno strumento utile per misurare gli impatti generati e orientare le azioni future, non solo in ambito ecologico ma anche nella gestione consapevole dei flussi.

Particolarmente significativa è la riflessione emersa in merito al futuro del settore turistico: il CEO ha sottolineato come il turismo non debba essere considerato come un settore differente dagli altri, bensì un'industria che, al pari di ogni altro comparto produttivo, necessita di innovazione costante e visione strategica. Sebbene l'Italia vanti un'attrattiva unica per varietà paesaggistica e ricchezza dell'offerta, l'innovazione di un settore così eterogeneo presenta complessità intrinseche, come la natura stagionale di molte aree. In questo scenario, la digitalizzazione ha consentito durante l'emergenza pandemica di continuare a operare nel rispetto della sicurezza degli ospiti e accelerando l'adozione sistematica di soluzioni digitali. Sebbene oggi la prenotazione online e l'uso di sistemi gestionali siano diventati standard diffusi, permane una resistenza nell'affidare interamente i processi alla tecnologia, confermando come l'integrazione digitale debba ancora trovare un equilibrio definitivo con la gestione tradizionale.

Conclusioni

L'analisi del caso studio ha permesso di verificare se quanto emerso con la revisione della letteratura, sia applicabile ad un reale contesto aziendale. Le evidenze mostrano un chiaro e crescente ruolo degli strumenti digitali nell'integrarsi all'interno dei processi operativi per migliorare l'esperienza del turista e l'efficienza operativa; tuttavia, la complessità intrinseca delle dinamiche del settore turistico limita, allo stato attuale, l'applicazione di strumenti complessi come l'Intelligenza Artificiale nella definizione della strategia a lungo termine e nella ridefinizione del business model. Seppure non si assista ancora a un radicale mutamento degli assetti aziendali, è possibile affermare che la pervasività della tecnologia è ormai nota, specialmente nell'ambito dell'analisi dei dati che consente di ricavare informazioni per effettuare previsioni di mercato, pianificare le attività e monitorare il livello di sentiment degli ospiti.

Lo specifico caso del Centro Vacanze Pra' delle Torri ha messo in luce come una PMI strutturata, dotata di una visione strategica definita, riesca a implementare con successo il proprio livello di digitalizzazione, potenziando i processi decisionali e superando il paradigma secondo cui le piccole e medie imprese si trovino in una posizione di svantaggio competitivo. La consapevolezza in merito alle potenzialità e alle barriere della trasformazione digitale assume rilevanza di fronte a un contesto caratterizzato da una dualità strutturale, in cui grandi aziende e PMI si trovano ad affrontare le medesime sfide. Anche se si dispone di un inferiore livello di risorse finanziarie, carenza di competenze digitali e complessità di accesso ai bandi pubblici, resta possibile per le PMI attuare un processo di innovazione tecnologica, evitando però la comparazione con realtà di calibro maggiore per focalizzarsi sulla costruzione di un piano d'azione, in cui gli strumenti digitali sono introdotti per rispondere a concreti bisogni aziendali.

Dall'indagine emerge inoltre come l'innovazione tecnologica debba dialogare costantemente con le dimensioni della sostenibilità e con la gestione del capitale umano. Se da un lato l'adozione di soluzioni avanzate, come i prezzi dinamici, dimostra l'efficacia dell'algoritmo nell'ottimizzazione economica, dall'altro la tecnologia si configura come uno strumento fondamentale per misurare gli impatti territoriali e

governare i flussi turistici, mitigando i fenomeni di overtourism estivo. Ciononostante, la ricerca evidenzia come il fattore umano rimanga l'elemento insostituibile e il vero fulcro dell'accoglienza, sollevando al contempo una riflessione aperta sulle criticità strutturali della stagionalità del lavoro e sulla difficoltà di garantire continuità e percorsi di crescita professionale al personale.

La ricerca presenta tuttavia dei limiti: in primo luogo, l'analisi è circoscritta ad un unico caso studio afferente a una specifica realtà geografica e tipologica, quella di un Centro Vacanze situato nell'Alto Adriatico, e per questo, elementi specifici del contesto locale e nazionale potrebbero aver influenzato i risultati. Generalizzare i risultati emersi non è possibile dal momento che il settore turistico presenta un'eterogeneità di strutture, servizi, modelli operativi che sono totalmente differenti gli uni dagli altri. In secondo luogo, è stato adottato un approccio qualitativo che ha permesso di cogliere un livello di dettaglio maggiore rispetto a quanto sarebbe stato possibile con uno studio su larga scala; tuttavia, tale metodologia può essere soggetto a diversi bias legati all'interpretazione soggettiva delle evidenze. Infine, la rapidità dello sviluppo tecnologico in questo settore particolarmente dinamico riduce la validità temporale dei dati, che tendono a diventare obsoleti molto rapidamente. Questa limitazione, tuttavia, apre la strada a future opportunità di ricerca attraverso revisioni periodiche.

Elenco Tabelle

Tabella 1.1: Dettaglio bibliografico degli articoli analizzati.....	7
Tabella 1.2: Sintesi della letteratura analizzata.....	14
Tabella 1.3: Paese oggetto di studio.....	24
Tabella 1.4: Tipologia di attori	25
Tabella 1.5: Svantaggi	27
Tabella 1.6: Barriere all'applicazione	29
Tabella 1.7: Implicazioni di policy e governance	32
Tabella 1.8: Connessione alla sostenibilità	34
Tabella 2.1: Domande intervista	67
Tabella 2.2: Sintesi risultati intervista	77

Elenco Figure

Figura 1.1: Metodologia	22
Figura 1.2: Area geografica.....	23
Figura 1.3: Vantaggi	26
Figura 1.4: Influenza sui Business Model	31
Figura 1.5: Resilienza aziendale.....	33
Figura 1.6: Grafico sostenibilità ambientale.....	37
Figura 1.7: Criticità sostenibilità sociale	38
Figura 1.8: Benefici sostenibilità sociale.....	39
Figura 1.9: Benefici sostenibilità economica	40
Figura 1.10: Criticità sostenibilità economica	40
Figura 2.1: Pilastri del PST 2023-2027	58
Figura 2.2: Struttura programma Turismo Veneto 2025-2027	61

Bibliografia

- Aires, J., Costa, C., Brandão, F., & Flores, L. C. S. (2025). Conceived vs. Operationalised Innovation: A Study of Tourism Entrepreneurs. *Tourism & Management Studies*, 21(1), 57-74.
- Alzua-Sorzabal, A., Jacomy, M., & Ooghe-Tabanou, B. (2025). Extended destination ecosystems in smart tourism networking behaviours and leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(11), 279-293.
- Buhalis, D., Efthymiou, L., Uzunboyly, N., & Thrassou, A. (2024). Charting the progress of technology adoption in tourism and hospitality in the era of industry 4.0. *EuroMed Journal of Business*, 19(1), 1-20.
- Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103132.
- Chen, Y., & Zuo, Z. (2024). Strategic responses of tourism companies to institutional pressures in smart servitization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 60, 208–216.
- Cheng, X., Xue, T., Yang, B., & Ma, B. (2023). A digital transformation approach in hospitality and tourism research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8), 2944–2967.
- Consiglio dell'Unione europea. (2022, 1° dicembre). Agenda europea per il turismo 2030 - Conclusioni del Consiglio (15441/22). Bruxelles
- Demir, Ş. Ş., & M. Demir. (2025). Driving AI-enabled transformation in small and medium tourism enterprises: The strategic and investment roles of decision makers. *Tourism Management Perspectives*, 59, 101428.
- Dao Mong, D., & Phan Thanh, H. (2024). Impact of government support policies on firm performance of Vietnam's small and medium tourism enterprises: The mediating role of competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 498–511.
- Doktoralina, C. M., Abdullah, M. A. F., Febrian, W. D., & Maulana, D. (2025). Empowering coastal SMEs: A digital transformation model to enhance competitiveness and sustainability. *Quality - Access to Success*, 26(206), 41.
- Gavurova, B., Polishchuk, V., Mikeska, M., & Polishchuk, I. (2025). Socio- economic impact of digital transformation in tourism: A hybrid decision support model. *Economics and Sociology*, 18(2), 305-319.
- Generosi, A., Villafan, J. Y., Ferretti, M., & Mengoni, M. (2025). A recommender-based web platform to boost tourism in marginal territories. *Information Technology & Tourism*, 27, 797–831.

- Godolja, M., Tavanxhiu, T., & Sevrani, K. (2025). Strategic Readiness for AI and Smart Technology Adoption in Emerging Hospitality Markets: A Tri-Lens Assessment of Barriers, Benefits, and Segments in Albania. *Tourism and Hospitality*, 6(4), 187.
- Gutiérrez, I., Ferreira, J. J., & Fernandes, P. O. (2025). Digital transformation and the new combinations in tourism: A systematic literature review. *Tourism and Hospitality Research*, 25(2), 194–213.
- Hernandez, A., & Lee, M. (2025). Hospitality and Tourism Technology and Organizational Performance: An Integrated Framework of HTT Business Value and Future Research Agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104092.
- Hernández Sánchez, N., & Oskam, J. (2025). A “new tourism cycle” on the Canary Islands: scenarios for digital transformation and resilience of small and medium tourism enterprises. *Journal of Tourism Futures*, 11(1), 10-22.
- Hu, B., E, X., Zheng, T., & Zhang, K. (2026). Can digital transformation promote hospitality and tourism firms’ investment? Moderating effect of financing constraints and economic policy uncertainty. *Current Issues in Tourism*, 29(2), 354-374.
- Jang, H., Yoo, J. J. E., & Cho, M. (2025). Overcoming barriers of corporate digital responsibility in the hospitality and tourism industry: a social identity perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37(11), 3617-3631.
- Jawabreh, O., Allahham, M., Alawneh, O.M., Habeeb, A.F.H., Almajali, W., & Al-Nsour, I.A. (2025). The impact of iot on tourist satisfaction: The mediating role of hrm capabilities in the hotel industry. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 62(4), 2158–2169
- Kritikos, A., Magoutas, A., & Poulaki, P. (2025). Sustainable Tourism and Regional Development Through Innovation in the Post-COVID-19 Era: The Case of Hersonissos and Chios. *Tourism and Hospitality*, 6(3), 134.
- Ku, E. C. S. (2025). Tourism digital transformation and future supply chain competition: an integrated perspective on real options theory and digital competencies. *Journal of Tourism Futures*, 11(2), 241-260.
- Le, D. V., & Tran, T. Q. (2025). Heterogenous effects of ICT application on local tourism development: a quantile regression approach. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 17(2), 294-316.
- Li, Y., Marneros, S., Efstathiades, A., & Papageorgiou, G. (2025). A Framework of Core Competencies for Effective Hotel Management in an Era of Turbulent Economic Fluctuations and Digital Transformation: The Case of Shanghai, China. *Tourism and Hospitality*, 6(3), 130.
- Marchesani, F. (2023). Exploring the relationship between digital services advance and smart tourism in cities: Empirical evidence from Italy. *Current Issues in Tourism*, 26(24), 3973-3984.

- Matijević, J., Zielinski, S., & Ahn, Y.-J. (2025). Exploring the Impact of COVID-19 Recovery Strategies in the Hospitality and Tourism Industry. *Administrative Sciences*, 15(4), 142.
- Ministero del Turismo. (2024). *Il Piano Strategico del Turismo 2023-2027*. Roma: Repubblica Italiana.
- Mutmainah, I., Yulia, I. A., Setiawan, F. A., Setiawan, A. S., Nurhayati, I., Rainanto, B. H., Harini, S., & Endri, E. (2025). Analysis of Factors Influencing Digital Transformation of Tourism Villages: Evidence from Bogor, Indonesia. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 57.
- Nadkarni, S. (2022). Digital transformation, operational efficiency and sustainability innovation drivers for hospitality's rebound in the United Arab Emirates. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(6), 578.
- Ntimane, V.E. (2025). Predictors of digital maturity for accommodation small-and micro enterprises: A systematic review. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 63(4spl), 2830–2839.
- Parsons, D., Choi, M., Thomas, R., Glyptou, K., & Walsh, K. (2023). The policy responses of tourism agencies to emerging digital skills constraints: A critical assessment of six countries. *International Journal of Tourism Research*, 25(1), 97–108.
- Regione del Veneto. (2024). *Programma Regionale per il Turismo Veneto 2025-2027: Protagonisti del cambiamento*. Venezia: Regione del Veneto.
- Repubblica Italiana. (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*. Roma pp. 107- 116.
- Rismayani, R., Tricahyono, D., Maulana, A., Oktaviyanti, D., Astuti, Y., Hakim, I., Khoiriyani, F., Milanyani, H., Tantra, T., Margono, T., Damayanti, S., Raharja, A.N., Dani, F., Usman, Y., Asshagab, S., & Inayati, A. (2025). Tourism village digital transformation readiness analysis: Case study in two super priority destinations in Indonesia. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 61(3), 1887–1899.
- Rodrigues, V., Stevic, I., & Breda, Z. (2022). Smart and 4.0 paradigms fostering innovation dynamics within tourism destinations. *Journal of Tourism & Development*, (39), 65–82.
- Ruan, J., Satjawathee, T., & Awirothananon, T. (2025). The Impact of Digital Technology on Tourism Economic Growth: Empirical Analysis Based on Provincial Panel Data, 2010–2022. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 73.
- Santarsiero, F., Carlucci, D., & Schiuma, G. (2024). Driving digital transformation and business model innovation in tourism through innovation labs: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 74, 101841.
- Santarsiero, F., Carlucci, D., Lerro, A., & Schiuma, G. (2024). Navigating digital transformation and business model innovation in the tourism sector: challenges opportunities, and leadership styles. *Measuring Business Excellence*, 28(3/4), 426-438.

- Schönherr, S., Eller, R., Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2023). Organisational learning and sustainable tourism: the enabling role of digital transformation. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 82–100.
- Seraj, A. H. A., Hasanein, A. M., Al-Romeedy, B. S., & Elziny, M. N. (2025). Redefining the Digital Frontier: Digital Leadership, AI, and Innovation Driving Next-Generation Tourism and Hospitality. *Administrative Sciences*, 15(9), 369.
- Sharma, A. K., & Sharma, R. (2025). Smart tourism in the digital age: overcoming barriers and unlocking new possibilities. *Revista de Gestão*, 32(3), 224-237.
- Sharma, S., Dogra, J., & Khan, S. (2024). Destination resilience and transformations in the tourism sector: new tendencies in destination development and management. *Tourism & Management Studies*, 20(4), 17-26.
- Shekhar, S. K. (2024). Mapping the landscape of digital transformation and digital technologies in the hotel industry: a comprehensive bibliometric analysis. *Digital Transformation and Society*, 4(3), 333-347.
- Siti Daleela Mohd Wahid, Wan Mohd Hirwani Wan Hussain, Alya Geogiana Buja, Norraidah Abu Hasan (2026). Developing a Digital Homestays Readiness Index (DHRI): A framework for micro-enterprise operational integration. *Logforum* 22 (1), 4.
- Streimikiene, D. (2023). Sustainability Assessment of Tourism Destinations from the Lens of Green Digital Transformations. *Journal of Tourism and Services*, 14(27), 283-298.
- Tajeddini, O., Tajeddini, K., Ul Hameed, W., & Gamage, T. C. (2026). Smart insights, stronger performance. *International Journal of Hospitality Management*, 133, 104410.
- Tang, R., & Huang, J. (2023). The influence of digital transformation on the resilience of tourism companies under the shock of the COVID-19 pandemic. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 28(8), 827–840.
- Uyar Oğuz, H., & Aslan, A. (2026). Redesigning rural space through smart ecotourism villages. *Cities*, 168, 106465.
- Ye, X., Wang, J., & Sun, R. (2024). The coupling and coordination relationship of the digital economy and tourism industry from the perspective of industrial integration. *European Journal of Innovation Management*, 27(4), 1182-1205.
- Zainal Abidin, N. H., Fauzi, M. A., Wider, W., Mat Daud, W. M. N. S., & Musa, R. (2025). Metaverse in tourism and hospitality industry science mapping of the current and future trends. *Journal of Tourism Futures*, 11(2), 172-186.
- Zhang, D. (2025). Can digital transformation enhance tourism enterprise resilience? Evidence from Chinese listed companies. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2576531.

- Zhang, J. (2025). Smart city construction impact on destination competitiveness: a time-varying difference-in-differences analysis of Chinese prefectural-level cities. *Tourism Review*, 80(4), 966-985.
- Zhang, J. (2026). Tourism effects of the carbon generalized system of preference. *Tourism Management*, 113, 105328.
- Zhang, X., Lau, C. K. M., Li, R., Wang, Y., Wanjiru, R., & Seetaram, N. (2024). Determinants of carbon emissions cycles in the G7 countries. *Technological Forecasting & Social Change*, 201, 123261.
- Zhao, S., Javed, M. A., & Gao, X. (2024). Driving tourism growth through AI adoption in G-7 economies: a quantile regression approach. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 21-24

Sitografia

- Centro Vacanze Pra' delle Torri. (2026). Centro Vacanze Pra' delle Torri Caorle: Camping, Villaggio, Hotel. Disponibile all'indirizzo: <https://www.pradelletorri.it> (Ultima consultazione: 10/06/2026)
- Confartigianato Imprese Veneto. (2024, 15 luglio). Turismo, il Veneto leader in Italia. Ufficio Studi Confartigianato Imprese Veneto. Disponibile all'indirizzo: <https://confartigianato.veneto.it/comunicazioni/news.html#!/articolo/2314-turismo-il-veneto-leader-in-italia> (Ultima consultazione: 25/05/2026)
- Destination Verona & Garda Foundation. (s.d.). Dms feratel. Disponibile all'indirizzo: <https://www.destinationveronagarda.it/it/strumenti/dms-feratel-1> (Ultima consultazione: 26/05/2026)
- Ganz, B. (2025). "Veneto regione regina del turismo (e il mare d'inverno cresce anche a Natale)", *Il Sole 24 ORE*, 29/12/2025. Disponibile all'indirizzo: <https://www.ilsole24ore.com/art/veneto-regione-regina-turismo-e-mare-d-inverno-cresce-anche-natale-AI9pwzc> (Ultima consultazione: 29/05/2026)
- Madagascar Communication. (2026). Street Art - Caorle Sea Festival. Disponibile all'indirizzo: <https://www.caorleseafestival.it/> (Ultima consultazione: 01/06/2026)

Regione del Veneto. (s.d.). Veneto | Operatori - DMS Regionale. Disponibile all'indirizzo: <https://www.veneto.eu/it/area-operatore/dms-regionale> (Ultima consultazione: 29/05/2026)

Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA)

La sottoscritta Anna Rosiglioni, matricola numero 889750, iscritta presso Ca' Foscari al corso di Laurea magistrale in Management e Sostenibilità, autrice della tesi di laurea "La trasformazione digitale nell'ecosistema turistico: il caso studio del Centro Vacanze Pra' delle Torri", relatrice Francesca Dal Mas, consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del Testo unico, D.P.R. 28/12/2000 n.445, e della decadenza dei benefici prevista dall'art. 75 del medesimo Testo unico in caso di dichiarazioni false o mendaci, sotto la propria personale responsabilità ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000 n. 445,

DICHIARA

di aver fatto ricorso a tecnologie di Intelligenza Artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura del suo elaborato finale/della mia tesi di laurea, in particolare:

- "Notebook LM Plus" utilizzato nel Capitolo 1, paragrafo 3, come supporto all'analisi dei dati delle fonti selezionate per la revisione della letteratura. A seguito della lettura e individuazione dei punti chiave condotta in prima persona, ci si è avvalsi dello strumento di Intelligenza Artificiale per verificare se tutte le informazioni rilevanti fossero state individuate correttamente. Eventuali nuovi dati emersi con l'utilizzo dello strumento sono stati successivamente verificati attraverso un confronto diretto con le fonti.
- "Gemini" versione 3.5 Flash utilizzato nel Capitolo 1 paragrafo 4, e Capitolo 2 paragrafo 3.5 come strumento per revisionare e ottimizzare i testi al fine di migliorare chiarezza e coerenza. L'output prodotto dallo strumento è stato oggetto di verifica attraverso il confronto con le fonti di riferimento e sottoposto ad una rielaborazione personale.

DICHIARA INOLTRE

che tutto il materiale generato dall'IA è stato attentamente verificato, rivisto e rielaborato dall'autrice, che si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro.