



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in  
Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici LM-49

Tesi di Laurea

**Il tentativo di disintermediazione delle destinazioni:  
un'applicazione del modello SWOT – AHP**

Relatore  
Ch. Prof. Andrea Ellero

Laureanda  
Francesca Ferroni  
Matricola 897743

Anno Accademico  
2023/2024



# RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare il mio relatore Andrea Ellero, che mi ha guidata con grande disponibilità, pazienza e supporto durante il mio percorso di tesi.

Ringrazio i miei genitori per avermi sempre dato l'opportunità di scegliere il meglio per me stessa. A mia mamma, che ha vissuto ogni preoccupazione per gli esami come se fosse la sua, ascoltandomi ripetere fino a notte fonda pur di vedermi soddisfatta.

Grazie a Fabio che mi ha sempre sostenuto al massimo, ascoltandomi per ore. Ad ogni esame dicevo "questa volta è diverso, non so come andrà", lui mi rispondeva "tanto dici sempre così". Quanto mi faceva arrabbiare...

Ringrazio i miei Cugini, come fratelli per me, la mia nonna Ida, la mia tata Giusy e tutti i miei zii che mi hanno sempre supportata al 100%.

Grazie ad Alice, la mia migliore amica, con la quale ho condiviso ogni momento no di questo percorso, ma anche tanti momenti di gioia e tanti traguardi... ad altri mille insieme!

A Silvia, che vive le mie giornate come se fossero le sue.

Alle mie amiche di scuola, alle bagnine e a tutte le persone che hanno avuto una parola buona per me in questo percorso, lasciandomi qualcosa!

Si conclude qui un percorso, il mio percorso, che mi ha resa più sicura di me stessa e più consapevole!



# INDICE

INTRODUZIONE .....	1
<b>1. LA DESTINAZIONE E IL PRODOTTO TURISTICO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Il concetto di destinazione turistica.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Il Modello spaziale di Leiper.....</b>	<b>3</b>
1.2.1. <i>I fattori push e pull sui flussi turistici.....</i>	4
<b>1.3. Definire la destinazione da due punti di vista: <i>demand-side</i> e <i>supply-side</i>.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Il ciclo di vita di una destinazione .....</b>	<b>7</b>
1.4.1. <i>Il prodotto turistico: globale e specifico.....</i>	10
<b>1.5. La gestione della destinazione.....</b>	<b>10</b>
1.5.1. <i>Modelli di governance: corporate e community.....</i>	11
1.5.2. <i>Destination Management.....</i>	13
1.5.3. <i>La Destination Management Organization (DMO): ruolo, funzioni ed efficacia .....</i>	14
1.5.4. <i>Destination Marketing: uno strumento della DMO.....</i>	16
<b>2. LA DISINTERMEDIAZIONE: COME NASCE E GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA DESTINAZIONE.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. La filiera distributiva odierna: canali diretti e indiretti .....</b>	<b>18</b>
2.1.1. <i>L'intermediazione delle Online Travel Agencies (OTA).....</i>	19
2.1.2. <i>Il Billboard Effect.....</i>	23
<b>2.2. Il marketing digitale nel tentativo di disintermediazione .....</b>	<b>25</b>
2.2.1. <i>Il Digital Marketing turistico.....</i>	26
2.2.2. <i>Social Media Marketing: i social network come nuovo canale di comunicazione .....</i>	29
<b>2.3. Le card turistiche come strumento di disintermediazione.....</b>	<b>31</b>
2.3.1. <i>Le card turistiche: origine e tipologie.....</i>	31
2.3.2. <i>La digitalizzazione delle card turistiche: smart card e applicazioni mobili .....</i>	34
2.3.3. <i>Disintermediazione: i vantaggi delle card turistiche .....</i>	35
<b>3. LA COMBINAZIONE DI ANALISI SWOT E MODELLO AHP .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1. La SWOT Analysis .....</b>	<b>37</b>
3.1.1. <i>Vantaggi, svantaggi e limiti della SWOT Analysis.....</i>	39
<b>3.2. Il Decision-Making e l'analisi multicriteria .....</b>	<b>40</b>
3.2.1. <i>Il modello AHP: struttura e funzionamento .....</i>	42
<b>3.3. Un passo oltre: una combinazione di <i>SWOT Analysis</i> e <i>Analytic Hierarchy Process</i>.....</b>	<b>48</b>

<b>4. VALUTAZIONE COMPARATA DI TRE TENTATIVI DI DISINTERMEDIAZIONE .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1. L'offerta turistica in Trentino: Trentino Guest Card .....</b>	<b>51</b>
4.1.1. <i>Trentino Marketing: i macro-obiettivi .....</i>	52
4.1.2. <i>Verso la digitalizzazione a 360°: Trentino Guest Card e Trentino Guest Platform..</i>	54
4.1.3. <i>La comunicazione definita "omnicanaled" .....</i>	56
4.1.4. <i>La SWOT Analysis della destinazione turistica Trentino .....</i>	57
<b>4.2. L'offerta turistica in Cadore: Dolomiti Holiday Gift Card .....</b>	<b>59</b>
4.2.1. <i>La digitalizzazione dell'offerta turistica.....</i>	60
4.2.2. <i>La SWOT Analysis della destinazione turistica del Cadore .....</i>	61
<b>4.3. Titanka! Spa: una proposta digitale per disintermediare .....</b>	<b>63</b>
4.3.1. <i>Il CRM: Mr Preno .....</i>	63
4.3.2. <i>La SWOT Analysis di Titanka! Spa in ottica di disintermediazione.....</i>	65
<b>4.4. L'applicazione del modello SWOT-AHP: il punto di vista della DMO e dell'albergatore.....</b>	<b>66</b>
4.4.1. <i>I criteri e sottocriteri del modello AHP.....</i>	66
4.4.2. <i>Il confronto tra le alternative.....</i>	70
4.4.3. <i>Il modello AHP da due punti di vista: la DMO e l'albergatore .....</i>	73
4.4.4. <i>I risultati del modello AHP assumendo due punti di vista differenti .....</i>	75
4.4.5. <i>Il ranking delle alternative dai due punti di vista .....</i>	78
4.4.6. <i>Osservazioni generali e limiti del modello.....</i>	80
 <b>CONCLUSIONI .....</b>	 <b>82</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	 <b>84</b>
 <b>Appendice A.....</b>	 <b>91</b>
<b>Appendice B.....</b>	<b>101</b>
<b>Appendice C .....</b>	<b>105</b>

# INTRODUZIONE

La filiera del settore turistico si presenta come un sistema complesso di canali di distribuzione caratterizzati da una continua evoluzione, attualmente legata principalmente allo sviluppo delle *Information and Communiton Technologies*. Tale trasformazione rende quotidianamente più rapido l'accesso alle informazioni, nonché la possibilità di finalizzare la prenotazione online da parte del turista per ogni genere di servizio. Ciononostante, questo meccanismo porta con sé alcuni svantaggi, come l'eccessiva dipendenza dagli intermediari online. In questa sede si porrà l'attenzione, infatti, sul tema della disintermediazione dai principali intermediari online del settore *Travel*, che detengono un grande potere nel panorama digitale moderno.

La disintermediazione è un tema complesso da analizzare, in quanto non esiste una strategia prestabilita applicabile a tutte le realtà. Con questo obiettivo si analizzano in questo lavoro gli effetti positivi e negativi della presenza degli intermediari online, unitamente all'analisi pratica di alcuni casi studio, in particolare la destinazione turistica del Trentino e la sua gestione in capo a Trentino Marketing, l'offerta turistica in Cadore con il progetto Dolomiti Holiday Gift Card, e Titanka! Spa, una *web agency* specializzata nella pianificazione di strategie marketing nel settore ricettivo, valutate rispetto all'obiettivo iniziale, ossia la disintermediazione.

Nel primo capitolo si propone il concetto di destinazione turistica e di prodotto turistico e con essi la gestione della destinazione (*Destination Management*) e la sua promozione e commercializzazione (*Destination Marketing*). Successivamente l'attenzione si sposta sul focus della ricerca: la disintermediazione. Il secondo capitolo introduce, infatti, il fenomeno dell'intermediazione, come questo si sia evoluto insieme allo sviluppo di Internet e il ruolo delle *Online Travel Agencies*. La seconda parte del capitolo, invece, illustra due strumenti a supporto della destinazione e degli operatori del settore nel tentativo di disintermediazione: il marketing, soprattutto a livello digitale, e le card turistiche utilizzate della promozione del territorio.

In seguito, il terzo capitolo descrive a livello teorico la metodologia impiegata nella ricerca: una combinazione di analisi SWOT e metodo decisionale AHP. L'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) è uno strumento che analizza tutte le variabili interne

ed esterne che influiscono sulla performance dell'organizzazione. Lo strumento multicriteria offerto dal metodo AHP (*Analytic Hierarchy Process*) consente poi di combinare tutte le variabili considerate nell'analisi SWOT, al fine di fornire una valutazione sintetica di tutti i fattori analizzati.

Infine, vengono analizzati i tre casi studio utilizzando il modello SWOT-AHP, illustrando come la combinazione dei due strumenti possa fornire una valutazione complessiva del lavoro degli esempi analizzati nell'ambito di disintermediazione.

# Capitolo 1

## LA DESTINAZIONE E IL PRODOTTO TURISTICO

### 1.1. Il concetto di destinazione turistica

Nonostante i numerosi tentativi in corso da alcuni decenni nell'ambito della letteratura nel definire il concetto di destinazione, questo assume spesso accezioni diverse, non sempre compatibili tra loro, sia a livello teorico che tra gli *stakeholder* del settore (Pencarelli, 2012).

Con la definizione di "destinazione turistica" presentata dalla *World Tourism Organization* del 1993 si identifica nel termine "un luogo caratterizzato da un sistema di punti di attrazione e strutture turistiche che erogano servizi tra loro collegati" (WTO). In altre definizioni del concetto la destinazione è stata elaborata come "uno spazio geografico in cui esiste un cluster di risorse turistiche, piuttosto che un confine politico"<sup>1</sup> (Pike, 2008); da una prospettiva differente si schierano Dredge e Jenkins (2007) che, ricalcando il concetto di turista, definiscono la destinazione come la regione verso cui il turista si sposta per trascorrere la propria vacanza, e che è diversa dalla propria regione di origine.<sup>2</sup>

Il concetto di destinazione presenta interpretazioni differenti, anche a causa della natura composita del prodotto turistico e dell'industria turistica (Rispoli e Tamma, 1995); pertanto si individuano numerosi sinonimi come area, luogo, spazio, regione. Ciononostante, "tre sono gli elementi che, in vario modo, sono richiamati nel momento in cui si definisce una destinazione: uno spazio geografico, il riferimento ad una offerta (un prodotto) e ad un mercato (dei segmenti) e l'aggregato di risorse, strutture, attività, attori, che eroga l'offerta." (Tamma, 2002).

### 1.2. Il Modello spaziale di Leiper

Gli sforzi della letteratura nel corso degli ultimi decenni di raggiungere un'opinione univoca rispetto al concetto di destinazione testimoniano dunque la multiformità di quest'ultimo. Tuttavia, il contributo di Neil Leiper con la presentazione del modello

---

<sup>1</sup> "A geographical space on which a cluster of tourism resources exists, rather than a political boundary" (Pike, 2008).

<sup>2</sup> "A location that a person travels to, and that is distinct from their usual place of residence. The destination's boundaries are necessarily tied to the characteristics of travel patterns." (Dredge e Jenkins, 2007).

spaziale del turismo nel 1979 permette di fare chiarezza, individuando tre componenti costitutive del sistema turistico: l'elemento umano, ovvero il turista, l'elemento geografico e l'elemento settoriale (Leiper, 1979, 1995). In particolare, l'elemento fisico-geografico si scompone in tre aree: il turista partendo dall'area di residenza abituale, origine del flusso turistico, attraversa l'area di transito e raggiunge l'ultima area, la meta del viaggio, ovvero la destinazione turistica. I flussi turistici generati dipendono da numerosi fattori, i quali vengono ordinariamente distinti tra fattori *push* e fattori *pull*.

### 1.2.1. I fattori *push* e *pull* sui flussi turistici

La componente umana del modello idealizzato da Leiper è spinta a lasciare temporaneamente la propria località di residenza da una serie di peculiarità interne alla regione di generazione dei flussi, così come da elementi che caratterizzano il rapporto tra la regione d'origine e la regione di destinazione: i fattori *push*.

Tra i fattori *push* interni alla regione di generazione dei flussi si citano, innanzitutto, i fattori economici quali il reddito disponibile, la propensione alla spesa turistica, nonché lo sviluppo economico-industriale che ha consentito a sempre più strati sociali di accedere all'attività turistica; fattori sociali, connessi alle caratteristiche della società, derivanti dall'associazione del turismo all'idea di attività ricreativa da svolgere durante i periodi di inattività dal lavoro, essendo il turista sempre più attento alla qualità di fruizione del proprio tempo libero (Paniccia, 2011), ma anche dal crescente livello di istruzione della popolazione; fattori demografici che consentono di delineare segmenti specifici con bisogni e motivazioni che spingono alla vacanza, come l'età media della popolazione e l'aspettativa di vita ed infine, i fattori ambientali come le caratteristiche climatiche e morfologiche del luogo di origine, così come il livello di urbanizzazione (Martini, 2015).

Inoltre, il turista è motivato alla vacanza anche da fattori che derivano dal rapporto con la regione di destinazione come i fattori geografici legati alla vicinanza o lontananza tra le regioni. L'avvento delle compagnie *low cost* nel trasporto aereo, infatti, ha permesso di espandere sensibilmente il potere delle destinazioni sul mercato globale, aumentandone la competitività. A questa categoria appartengono, inoltre, i fattori storici legati principalmente alle tradizioni di scambio tra le regioni di origine e di destinazione in passato ed i fattori culturali identificabili nel livello di somiglianza o diversità tra le

culture, che si traduce nel grado di compatibilità delle rispettive popolazioni (Martini, 2015).

I flussi turistici sono determinati anche da una serie di caratteristiche della regione di destinazione, che attraggono i turisti, i fattori *pull*. Primo tra tutti, le attrazioni: ogni luogo possiede elementi naturali o artificiali che connotano l'esperienza del turista (Martini, 2015), dando origine al fenomeno del *sightseeing* (Urry, 1995). Quanto più un'attrazione è inimitabile ed irriproducibile, tanto più la destinazione detiene forza competitiva. Non di minor importanza si cita l'accessibilità, intesa a tre livelli: a livello geografico, ovvero la possibilità di raggiungere agevolmente una destinazione dal punto di vista della viabilità e dei trasporti; a livello sociopolitico, legata alle condizioni di entrata in una destinazione (richiesta del visto o libero accesso); di carattere economico, intesa come il costo che il turista deve pagare per raggiungere e trascorrere la vacanza nella destinazione (*affordability*) (Martini, 2015). Anche le attività di informazione, accoglienza e ricettività, tendenzialmente in capo all'azione di marketing della destinazione turistica rappresentano un elemento che attrae il turista in una destinazione, così come l'immagine turistica favorevole ed affermata nel lungo periodo, la quale suscita un'aspettativa positiva nella mente del visitatore. Infatti, come afferma lo studioso Urry "i luoghi che si visitano sono scelti perché suscitano un'aspettativa di intenso piacere, alimentata attraverso il sogno e l'immaginazione; essi sono ritenuti interessanti a condizione che presentino elementi di contrasto con quelli abituali" (Urry, 1995). La scelta della meta da parte del turista è fortemente influenzata dall'immagine che egli ha del luogo, progettando il viaggio nella propria mente prima dell'effettiva fruizione della vacanza (Martini, 2015).

Oltre all'influenza esercitata dai fattori *push* e *pull* sui flussi turistici, questi ultimi sono alimentati anche dall'attività delle organizzazioni del turismo. Come rappresentato in figura 1.1, la domanda turistica è incrementata da attività di *outgoing*, svolte dagli operatori turistici impegnati nell'informazione, promozione e commercializzazione delle offerte di viaggio e, l'offerta turistica è sostenuta dall'attività di *incoming* delle regioni di destinazione (Martini, 2015).

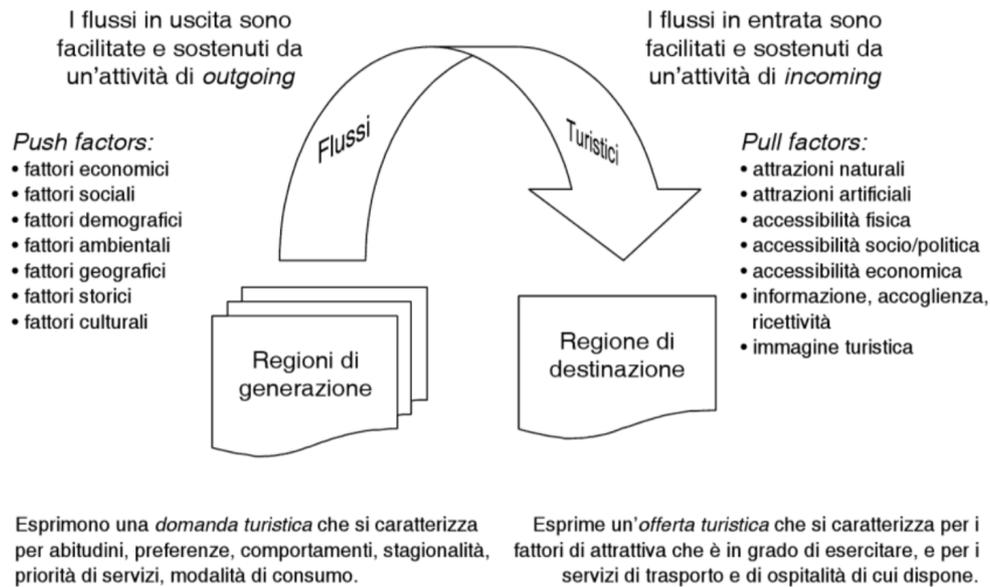


Figura 1.1 Il turismo come fenomeno spaziale e le attività collegate (Martini, 2015)

### 1.3. Definire la destinazione da due punti di vista: *demand-side* e *supply-side*

La definizione di destinazione turistica non è univoca, anche perché questa varia a seconda della posizione che si assume: in linea di massima si parla di definizioni dal punto di vista della domanda turistica o dell'offerta turistica (Pencarelli, 2012).

Adottando una prospettiva da domanda (*demand-side*), la destinazione turistica si qualifica come un insieme di fattori di attrattivi naturali ed artificiali (Pencarelli, 2012). Tale punto di vista richiama la definizione di turismo sviluppata dalla UNWTO, che pone l'accento sul movimento del turista o visitatore fuori dal proprio ambiente abituale per scopi personali o professionali. La destinazione si identifica quindi come la meta composta dai fattori di attrattiva che suscitano l'interesse del turista (Manente e Cerato, 2000). Assumendo il punto di vista della domanda, il concetto di destinazione e di prodotto turistico (concetto che verrà delineato al paragrafo 1.4.1) tendono a convergere (Buhalis, 2000).

La prospettiva opposta viene adottata da Franch (2010) che, nel definire la destinazione, pone l'accento sul paniere di beni, servizi e attrazioni di ogni tipologia che il territorio offre al turista. Tale paniere viene percepito come un prodotto unitario grazie al turista che lo compone facendo specifiche scelte motivate dai suoi bisogni (Franch, 2010). Il

punto di vista dell'offerta si ritrova anche nella definizione di Pike che, come presentato nel primo paragrafo, mette in evidenza il "cluster di risorse turistiche" (Pike, 2008).

La letteratura presenta, infine, una terza prospettiva che non è altro che la sovrapposizione dei punti di vista appena descritti. Si tratta di una convergenza che, come evidenziato da Pencarelli (2012), identifica la destinazione come un luogo ricco di servizi e risorse turistiche che attraggono visitatori, caratterizzato da omogeneità dal punto di vista territoriale e culturale e che tali peculiarità siano percepite in egual misura dalla domanda.

#### **1.4. Il ciclo di vita di una destinazione**

Il turismo è un fenomeno in continua evoluzione, la cui dinamicità si traduce nell'evoluzione e trasformazione delle destinazioni. Come esposto in precedenza, i flussi turistici vengono generati da una serie di fattori *push* e *pull* che dipendono da variabili dinamiche di carattere economico, sociale, ambientale, personale etc. In risposta al carattere mutante della destinazione, Richard Butler ha elaborato nel 1980 quello che si definisce "Ciclo di vita di una destinazione" (*Tourism Area Life Cycle* – TALC), ovvero la rappresentazione naturale in fasi della vita di una destinazione, sulla base del ciclo di vita del prodotto, secondo il quale il volume iniziale delle vendite è limitato e solo successivamente sperimenta una crescita, attraversando un momento di stabilizzazione ed infine un declino.

La curva raffigurata nella figura 1.2 rappresenta le fasi di vita di una destinazione turistica, riportando il tempo sull'asse delle ascisse ed il numero di turisti su quello delle ordinate. Di seguito si analizzano le fasi (Butler, 1980; Martini, 2010; Marchioro, 2014):

- **Esplorazione:** è la prima fase, caratterizzata da un numero ridotto di visitatori, identificati come i primi esploratori che sono attratti da peculiarità di carattere naturale o culturale del luogo. In questa fase, i turisti entrano a contatto in maniera diretta con i residenti, non essendo presente un sistema di offerta strutturato.
- **Coinvolgimento:** all'aumentare degli arrivi si entra nella seconda fase, iniziano ad emergere le prime attività imprenditoriali a fini prettamente turistici, aumentando quindi l'impatto del fenomeno sull'economia e sulle risorse.

- **Sviluppo:** è la fase di crescita della destinazione che diventa una realtà di mercato con caratteristiche sempre più definite, entrando a far parte dell'arena competitiva. Durante questa fase si sviluppano ampiamente le strategie di promozione nelle regioni di generazione e di commercializzazione di beni e servizi. Le attrazioni culturali e naturali vengono sviluppate e commercializzate secondo i bisogni della domanda turistica, apportando modifiche sempre più evidenti al territorio. Il cambiamento considerevole unitamente all'aumentare di arrivi e presenze suscita malumori da parte dei residenti nei confronti dei turisti, in particolare nei casi in cui i turisti superano, durante l'alta stagione, la popolazione locale, divenendo a tutti gli effetti "clienti".
- **Consolidamento:** il turismo diviene parte essenziale del sistema economico locale. Tuttavia, iniziano ad emergere esternalità negative a livello ambientale, come inquinamento e deterioramento, che interferiscono con la preservazione del territorio. Durante questa fase il numero dei turisti nella destinazione è in continuo aumento, ma il tasso di crescita inizia a diminuire. Pertanto, risulta fondamentale in questa fase una buona gestione dei picchi durante l'alta stagione, per fronteggiare il sentimento di scontento e talvolta di frustrazione dei residenti rispetto allo sviluppo turistico.
- **Stagnazione:** in questa fase si raggiunge il numero massimo dei turisti, nonché un elevato grado di sfruttamento del territorio. Si parla in tal caso di turismo di massa, responsabile delle criticità legate alla capacità di carico<sup>3</sup> della destinazione. L'immagine della destinazione in questa fase è ben affermata, ma ormai considerata "fuori moda", che non essendo più in grado di attrarre nuovi turisti, fa affidamento sui viaggiatori affezionati.

Dopo essere approdata nella fase di post-stagnazione, la destinazione può percorrere due strade opposte, la cui scelta si rimette in capo alle figure ed organizzazioni che si occupano delle attività di management e marketing nel territorio: declino o rilancio.

---

<sup>3</sup> Con "capacità di carico" si intende il numero massimo di persone che possono visitare una destinazione nello stesso momento senza causare una distruzione dell'ambiente fisico, economico, socioculturale e un'inaccettabile diminuzione della soddisfazione dei visitatori (WTO, 2000).

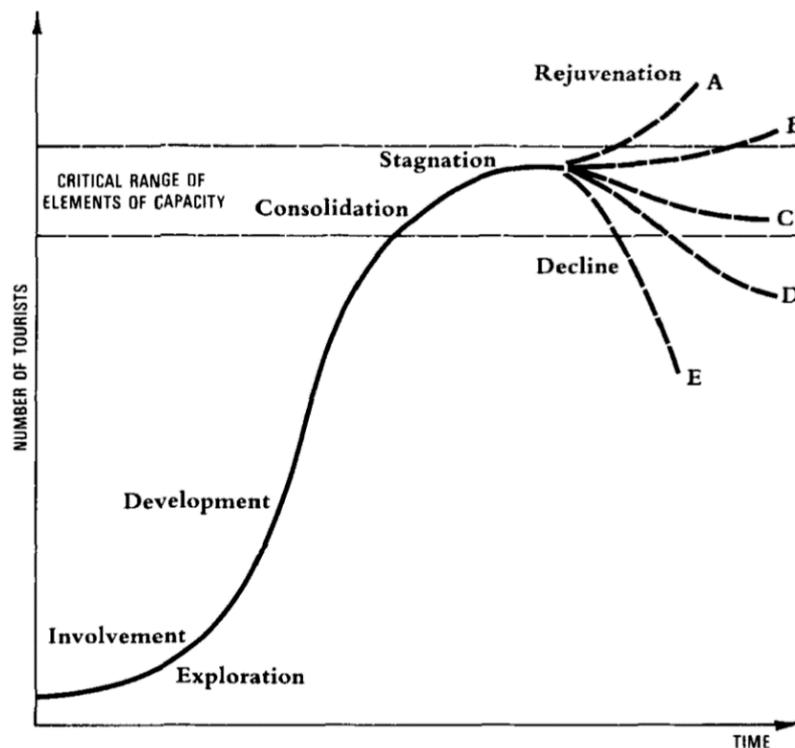


Figura 1.2 Il ciclo di vita di una destinazione (Butler, 1980)

La destinazione in declino non è più in grado di competere con le nuove realtà emergenti. Ciò comporta una generale tendenza a trasformare edifici fino a quel momento dedicati all'attività turistica, ospitando nuove attività di carattere differente, perdendo quindi l'appetibilità turistica e, al tempo stesso, le attività ancora classificabili nell'ambito dell'offerta turistica perdono drasticamente importanza.

D'altra parte, Butler (2006) propone una strada alternativa al declino, che egli definisce "rejuvenation", caratterizzata dal rinnovamento totale dell'offerta turistica della destinazione. La possibilità di rilancio della destinazione è strettamente legata alle scelte di management effettuate, poiché solamente attraverso azioni di *change management* è possibile un riposizionamento sul mercato (Moretti, 2022). Con *change management* si intende un "approccio strutturato al cambiamento negli individui, nei gruppi, nelle organizzazioni e nelle società che rende possibile (e/o pilota) la transizione da un assetto corrente ad un futuro assetto desiderato" (Moretti, 2022).

Nonostante Butler nel suo modello si faccia portavoce dell'idea che la destinazione abbia un ciclo naturale di vita, le attività di management, marketing e comunicazione turistica giocano un ruolo fondamentale nella destinazione. Il marketing turistico, come strumento di azione delle organizzazioni che si occupano della gestione del territorio, verrà infatti approfondito nei paragrafi successivi.

#### 1.4.1. *Il prodotto turistico: globale e specifico*

L'elaborazione di Butler (1980, 2006) rappresenta l'adattamento del ciclo di vita di un prodotto alla destinazione turistica, nonostante le evidenti differenze fra i due concetti. Quando si parla di destinazione nel suo complesso, si fa riferimento anche al prodotto turistico che la destinazione offre. Nonostante l'analogia semantica, il prodotto turistico è difficilmente paragonabile al prodotto industriale a causa della sua natura composita. Innanzitutto, il turista-consumatore per la fruizione di un prodotto turistico deve recarsi nella destinazione in cui questo viene offerto, essendo il turismo un "fenomeno tipicamente spaziale" (Manente et al., 2000). Inoltre, la produzione turistica comprende un insieme di elementi che consentono di soddisfare ogni bisogno ed esigenza della domanda. Il prodotto turistico non è definibile analiticamente, poiché il turista-consumatore fruirà di un paniere di beni e servizi in parte realizzati specificatamente per il turismo, ed in parte destinati anche al servizio della popolazione locale (Manente et al., 2000). Dunque, risulta complesso denominare univocamente il prodotto turistico, dato che in molti casi questo comprende beni e servizi anche particolarmente diversi tra loro. A tal proposito, Andergassen et al. (2013) definiscono il prodotto turistico come la vacanza nella sua forma più generalizzata.

Anche Manente et al. (2000) si sono pronunciati nel tentativo di definire il prodotto turistico, presentando la distinzione tra prodotto turistico globale e prodotto turistico specifico. Più in particolare, si definisce prodotto turistico globale l'intero sistema di fattori di attrattiva in cui il consumatore traduce la propria domanda (attraverso le sue motivazioni, la sua cultura, il suo sistema di valori, la sua condizione socioeconomica, etc.) (Rispoli e Tamma, 1995). Il prodotto turistico globale si compone di tanti prodotti turistici specifici (ricettività, trasporti, ristorazione, etc.). In altre parole, si parla di prodotto turistico globale da una prospettiva *consumer* e di prodotti turistici specifici da una prospettiva *producer* (Manente et al., 2000).

### **1.5. La gestione della destinazione**

La natura dell'offerta turistica di una destinazione è altamente frammentata ed è il risultato della combinazione delle offerte di ogni singolo operatore del settore (Baker e Cameron, 2008; Pechlaner et al., 2012). La destinazione, per risultare competitiva, deve essere in grado di proporre un prodotto turistico che, oltre alle attrattive ed i servizi, abbia

una propria immagine solida, interpretando i diversi prodotti e servizi attraverso una chiave di lettura integrata (un unico brand) (Marchioro, 2014).

Inoltre, trattandosi di un'industria in continua crescita (secondo le stime della UNWTO del 2016, l'industria turistica cresce del 3,3% annuo con una prospettiva di raggiungere 1,8 miliardi di arrivi di turisti nel 2030 (Cronjé e du Plessis, 2020)), è fondamentale che la destinazione riconosca le esigenze altamente mutanti del turista al fine di mantenere alta la competitività sul mercato (Cronjé e du Plessis, 2020).

Per garantire il buon posizionamento della destinazione, infatti, è necessario l'intervento manageriale nell'individuazione dei prodotti turistici e dei segmenti, nonché nella giusta chiave promozionale per integrare l'identità, l'immagine e la percezione della destinazione, così come l'identificazione degli attori (Marchioro, 2014).

#### 1.5.1. *Modelli di governance: corporate e community*

Per analizzare la natura di una destinazione, spesso si ricorre alla classificazione proposta da Flagestad e Hope nel 2001, che vede contrapposte le destinazioni *community* e le destinazioni *corporate*. Queste rappresentano gli antipodi di un continuum sul quale si posizionano numerosi modelli di governance intermedi (Flagestad e Hope, 2001; Marchioro, 2014; Martini, 2010; Pechlaner et al., 2012).

Nelle destinazioni *corporate*, l'intera progettazione e gestione dell'offerta turistica è in capo ad una o ad un numero limitato di società di capitali, proprietaria attraverso accordi contrattuali dei fattori di attrattiva, delle strutture e delle infrastrutture turistiche (Marchioro, 2014). Rientrano in questa categoria i villaggi e resort turistici, i parchi tematici, le crociere etc. Il coordinamento è di tipo gerarchico con un approccio *top-down* e le diverse attività offerte nella destinazione sono organizzate secondo la logica del *cross selling* (Moretti, 2022).

Dall'altra parte si trovano le destinazioni *community*, più comunemente diffuse, identificabili secondo Martini (2010) in "luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand". Nelle destinazioni *community* le risorse e le attività si definiscono diffuse, poiché suddivise localmente in singole realtà imprenditoriali e l'ente pubblico territoriale è il promotore delle attività turistiche locali, anche grazie al supporto finanziario (Moretti, 2022). Si tratta di destinazioni che si propongono come un territorio

nella sua forma complessiva, ad esempio una città, una valle etc. Il coordinamento e coinvolgimento dei singoli *stakeholder* spetta pertanto alle organizzazioni pubbliche locali con un approccio *bottom-up* (Pechlaner et al., 2012).

I prodotti turistici nelle destinazioni di tipo *community*, infatti, sono il risultato del contatto tra il turista ed il territorio. Dunque, la fruizione turistica del territorio dipende da un lato dai bisogni e desideri del turista, ma anche dall'attività di informazione e promozione operata dalla destinazione. Il diverso grado di interazione fra la domanda e l'offerta dà origine a tre possibili configurazioni di offerta di una destinazione (Rispoli e Tamma, 1995):

- configurazione *punto-punto*: il prodotto turistico viene definito dal turista mediante rapporti diretti, o riprendendo la definizione stessa "puntuali", con gli attori locali. In questa situazione si parla di spontaneismo (Moretti, 2022);
- configurazione *package*: rappresenta l'esatto opposto della struttura precedente. In questo caso, la vacanza viene progettata da un'impresa professionale (tour operator, agenzie di *incoming*, consorzi locali etc.), che assembla il prodotto e lo vende al turista sotto la veste di "pacchetto turistico";
- configurazione *network*: gli *stakeholder* di differenti settori della destinazione combinano sinergicamente la propria offerta per assicurare al turista varietà e qualità delle attrazioni, senza limitare la libertà di scelta del consumatore.

La configurazione *network* rappresenta il modello ideale di aspirazione per le destinazioni di tipo *community*, conferendo all'offerta una dimensione sistemica che valorizzi le interdipendenze tra gli attori. Per compiere tale passo risulta necessario un buon livello di coordinamento e collaborazione, ponendo le basi per una destinazione *community* di configurarsi come un "sistema locale di offerta turistica" (SLOT) (Martini, 2015). Grazie a questa struttura, infatti, le destinazioni possono offrire prodotti evoluti, definiti da Rispoli (2001) come "prodotti che hanno alle spalle un'offerta sistemica alle quale partecipano più attori, privati e pubblici, e nella quale siano presenti modalità collaborative interaziendali [...]" (Rispoli, 2001, p.7 citato in Moretti, 2022).

### 1.5.2. *Destination Management*

La disciplina del Destination Management (d'ora in poi DM) nasce dalla necessità di gestire in maniera strategica le attrazioni ed i servizi del territorio, suscitando l'interesse della domanda (Marchioro, 2014).

Il DM viene definito da Martini (2015) come “l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di incoming equilibrati, sostenibili ed adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti” (Martini, 2015, p. 118).

Coerentemente con quanto evidenziato al paragrafo precedente, le destinazioni di tipo *community* sono generalmente caratterizzate da un livello di coordinamento ridotto tra le singole unità componenti l'offerta turistica. L'azione del DM, infatti, risulta più rilevante proprio in contesti territoriali con questo modello di governance, dove l'obiettivo è pianificare una strategia che miri alla sistematicità e integrazione dell'offerta turistica (Moretti, 2022). Specificatamente, la necessità di ricorrere ad un intervento di tipo manageriale per le destinazioni *community* è affiorata negli anni '90 per diverse motivazioni. In primo luogo, la globalizzazione dell'economia ha avuto un grande impatto sul settore turistico, consentendo da un lato maggiori opportunità alle destinazioni, ma alimentando al contempo la competizione globale. In secondo luogo, il comportamento di scelta e di fruizione della vacanza del turista è mutato e la domanda risulta sempre più dinamica, richiedendo dunque un costante adeguamento dell'offerta da parte della destinazione. Inoltre, le destinazioni *community* si sono trovate innanzi ad una crescente concentrazione dei settori dell'intermediazione e del trasporto, nonché al rapido avvento e sviluppo delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione che hanno condotto ad una grande crescita del turismo internazionale, provocando conseguentemente politiche di prezzo sempre più aggressive (Martini, 2015; Moretti, 2022).

La competitività della destinazione, pertanto, rappresenta un obiettivo chiave nell'operato del Destination Manager. Tale concetto è stato definito numerose volte in letteratura. Gli autori Cronjé e du Plessis (2020) riprendono la definizione presentata da Crouch e Ritchie del 1999, secondo la quale la competitività dell'industria turistica si definisce come “la capacità di incrementare la spesa turistica, per attrarre sempre più visitatori, fornendo

loro esperienze soddisfacenti e memorabili, in modo proficuo, valorizzando al tempo stesso il benessere dei residenti e preservando il capitale naturale della destinazione per il futuro generazioni”.

### 1.5.3. *La Destination Management Organization (DMO): ruolo, funzioni ed efficacia*

La figura della DMO pone le sue radici nella necessità sempre maggiore della destinazione, di fronte ai cambiamenti illustrati al paragrafo precedente, di mantenere un buon posizionamento nell'arena competitiva globale. Essere competitiva per una destinazione significa sostanzialmente essere in grado di attrarre turisti nonostante l'ambiente altamente concorrenziale (Franch, 2010). Secondo la definizione ufficiale della UNWTO, la DMO è “l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere” (Marchioro, 2014).

Il lavoro della DMO si focalizza, infatti, nell'instaurazione di contatto tra la domanda e l'offerta turistica, analizzando e comprendendo i bisogni della domanda, occupandosi al contempo del coordinamento fra gli attori della destinazione. Essa è promotrice del generale sviluppo della destinazione grazie al suo intervento nella creazione di relazioni fra gli *stakeholder* (Marchioro, 2014).

Più recentemente la DMO è stata identificata anche come amministratrice della destinazione, promotrice dell'allineamento della comunità e di una visione condivisa della destinazione, ed infine è stata riconosciuta la sua azione nella conversione alla digitalizzazione della destinazione (Destinations International Foundation, 2019 citato in Gretzel, 2022).

Analizzare nel dettaglio i numerosi campi di azione e le funzioni della DMO risulta estremamente complesso a causa dell'ampio spazio di manovra che l'organizzazione tendenzialmente possiede. Morrison e Presenza (Morrison, 1998; Presenza, 2007 citati in Marchioro, 2014) hanno riconosciuto nella DMO cinque funzioni chiave così definite: *economic driver, community marketer, industry coordinator, quasi – public representative e builder of community pride*. Il contributo di Morrison e Presenza permette di

rappresentare al meglio una figura altamente complessa e al contempo indispensabile per lo sviluppo turistico locale.

In capo alla DMO, pertanto, si rifanno attività tendenzialmente raggruppate in due macrocategorie: lo sviluppo della destinazione nell'ambiente interno e Destination Marketing a livello esterno, che verrà approfondito nel paragrafo successivo (Foris et al., 2020).

Nel misurare il successo dell'operato di una DMO, alcuni studiosi, tra i quali Ritchie e Crouch (2003) e Presenza et al. (2005) hanno fatto riferimento a due ambiti focali dell'attività della DMO: il marketing da un lato, legato alla sua attività verso l'esterno e la capacità di coordinamento degli *stakeholder* a livello interno (Ritchie e Crouch, 2003; Presenza et al., 2005 citati in Pechlaner e Vogglar, 2014). Gli studi condotti presentavano alcune lacune in merito al collegamento tra l'efficacia del lavoro della DMO e il successo della destinazione. In tal senso, Bornhorst et al. (2010) propongono un modello nel quale il successo della DMO e quello della destinazione si sovrappongono parzialmente.

Il modello proposto da Bornhorst et al. (2010) (citato in Pechlaner e Vogglar, 2014), che individua quattro fattori di misurazione del successo di una DMO, quali la capacità di fare rete, la trasparenza delle prestazioni, le risorse e la professionalità operativa, è stato approfondito da Pechlaner e Vogglar (2014), i quali dimostrano come la capacità di *networking* all'interno della destinazione consenta alla DMO di aumentare il proprio potere e la propria accettazione come attore, avvalorando conseguentemente il suo successo, come si evidenzia in figura 1.3 (Pechlaner e Vogglar, 2014).

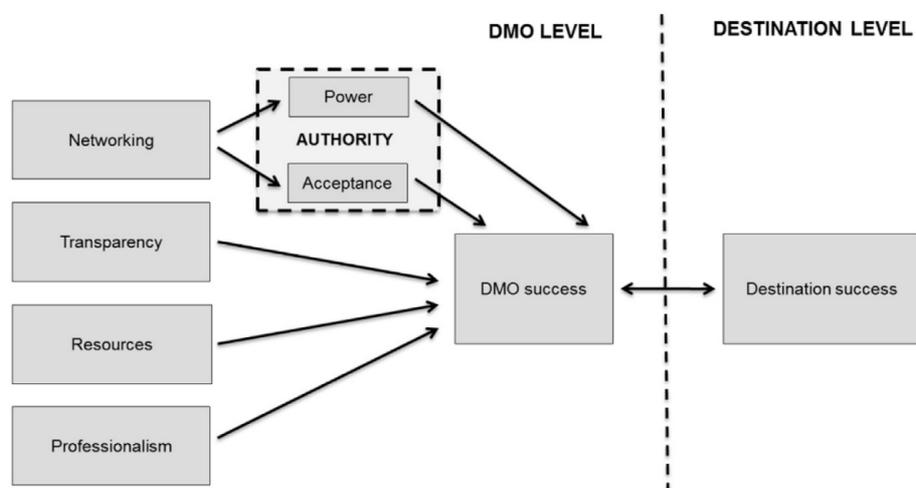


Figura 1.3. Estensione del modello delle determinanti del successo di una DMO di Bornhorst et al. (2010) (Pechlaner e Vogglar, 2014)

Il punto di vista degli autori è perfettamente in linea con la configurazione *network* proposta da Rispoli e Tamma (1995), che identifica nella sinergia e nel coordinamento dell'operare in rete, l'alternativa migliore per una destinazione di successo.

#### 1.5.4. *Destination Marketing: uno strumento della DMO*

Dopo aver sintetizzato le funzioni della DMO, si pone ora maggior attenzione al ruolo della DMO nell'ambito del Destination Marketing, disciplina che, come riportato dalla WTO, si occupa di "tutte le attività e i processi che mettono in contatto venditori e acquirenti; si concentra sul rispondere alle domande dei turisti e raggiungere una posizione competitiva; è un insieme di attività continue e coordinate associate con l'efficiente distribuzione dei prodotti a mercati altamente potenziali; e comprende la scelta di prodotti, marchio, prezzi, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione" (WTO, 2004 citato in Baker e Cameron, 2008).

Il Destination Marketing si considera una componente essenziale nel management delle destinazioni. In accordo con la letteratura, che riconosce il marketing come uno strumento del management, alcuni ricercatori definiscono il Destination Marketing come una forma di "pianificazione strategica orientata al mercato", adottando quindi un approccio strategico che miri allo sviluppo, invece di limitarsi ad un semplice strumento promozionale (Blumberg, 2005). Ciononostante, il concetto di marketing viene ampiamente associato anche all'idea di promozione e commercializzazione di un prodotto o servizio. A tal proposito, Martini sintetizza i livelli evolutivi del Destination Marketing nelle destinazioni *community* in uno schema piramidale rappresentato in figura 1.4. (Martini, 2010; Buffa, 2013). Il fondo della piramide rappresenta il livello base del marketing turistico che comprende attività di informazione, accoglienza ed animazione, tassello essenziale per tutte le destinazioni nella gestione dei flussi turistici *incoming*. Il secondo livello identifica la promozione e comunicazione turistica di carattere persuasivo. Il terzo livello sposta l'attenzione sull'offerta turistica, ovvero la definizione dei prodotti, valorizzando risorse e attività peculiari del territorio, al fine di presentarsi come un'offerta turistica integrata. Infine, il quarto livello identifica la promocommercializzazione, ovvero la capacità di vendere direttamente al consumatore finale. In tal senso è particolarmente rilevante la corretta gestione di un sito web e dell'*e-commerce*.



Figura 1.4 I livelli evolutivi del Destination Marketing (Martini, 2010).

In conclusione, gli obiettivi strategici del marketing e management in una destinazione, possono essere sintetizzati in quattro punti chiave (Buhalis, 2000):

- Rafforzamento della prosperità della popolazione locale nel lungo periodo
- Massimizzazione della soddisfazione del turista-consumatore
- Massimizzazione della redditività delle imprese locali e degli effetti moltiplicatori
- Ottimizzazione degli impatti del turismo mediante un equilibrio sostenibile tra i benefici economici ed i costi ambientali e socioculturali.

Il ruolo del marketing per la promozione della destinazione verrà ripreso nel Capitolo 2, nel quale verranno approfonditi Digital Marketing e Social Media Marketing unitamente alla presentazione delle principali strategie per fronteggiare la potenza della moderna intermediazione, in un'ottica di promo-commercializzazione.

## Capitolo 2

# LA DISINTERMEDIAZIONE: COME NASCE E GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA DESTINAZIONE

### 2.1. La filiera distributiva odierna: canali diretti e indiretti

L'intermediazione nel settore turistico è un fenomeno ormai consolidato e congenito alla natura del turismo, che ha subito trasformazioni nel corso dei decenni.

Fino all'inizio del nuovo millennio i tour operator rappresentavano gli intermediari più potenti del settore turistico. Essi, insieme alle agenzie di viaggio, offrivano pacchetti turistici completi, i primi coinvolti principalmente nella strutturazione della vacanza, le seconde interessate maggiormente nella vendita del pacchetto al turista (gestione hotel.guru, 2018).

Analizzando rapidamente la filiera distributiva del settore, questa ha compiuto un'evoluzione in seguito all'avvento di Internet e dei *social network*. Si presenta in figura 2.1 la configurazione proposta da Minazzi (2015), la quale riconosce ai consumatori la possibilità di utilizzare canali di vendita diretti ed indiretti.

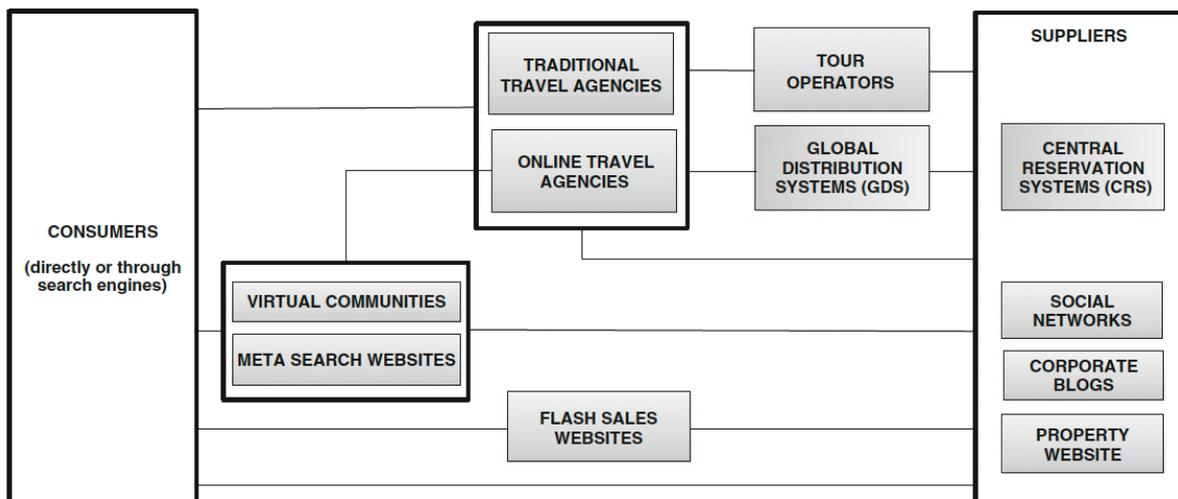


Figura 2.1 Rappresentazione della filiera distributiva del settore viaggi (Minazzi, 2015)

L'autrice individua tra i canali di vendita diretti il sito web della struttura; inoltre, si richiamano anche canali di contatto più consueti in passato come e-mail e telefono, ancora ampiamente utilizzati. "Il sito web è l'identità online della struttura" (Travaglini, 2021),

ovvero la prima idea che il consumatore ha di quest'ultima. Quando si realizza un sito web è necessario tenere a mente due caratteristiche imprescindibili affinché questo sia attrattivo e performante: il sito web deve essere usabile, ovvero utilizzabile da tutti, anche dal pubblico meno esperto e accessibile, "in grado di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari" (AGID, 2024). Più nello specifico, il sito web si dice *responsive*, quando la pagina è correttamente visualizzabile da dispositivi di diverso genere e dimensioni, assicurando una buona lettura di questa all'utente e una maggior propensione da parte di quest'ultimo a rimanere su quella pagina (Travaglini, 2021). Infatti, uno dei punti di forza delle OTA è sicuramente la facilità d'uso dei rispettivi siti web ed applicazioni mobili. Per questo motivo, per percorrere la direzione della disintermediazione, ogni struttura, così come la destinazione nel suo complesso, è chiamata a progettare un sito web facilmente fruibile che stimoli sicurezza nell'utente.

Inoltre, si individuano numerosi canali di vendita indiretti, tra i quali, quelli più tradizionali come le agenzie di viaggio e tour operator che non verranno trattati in questa sede, ma anche i metamotori e le OTA (Minazzi, 2015).

I *Metasearch Engine* sono uno strumento estremamente efficace nella comparazione delle alternative in tempi record, raggruppando risultati provenienti da motori di ricerca differenti (Vila et al., 2021). Tra i metamotori più popolari del settore viaggi si menzionano *Trivago*, *Kayak* e *Skyscanner*, quest'ultimo specializzato nel settore aereo. La potenza dei *Metasearch Engine* si riconosce anche nelle scelte di alcune OTA durante il decennio appena trascorso. Più in particolare, nel 2012 *Booking Holdings* è divenuto azionista maggioritario di *Kayak* e l'anno successivo *Expedia* ha fatto lo stesso con *Trivago* (Travaglini, 2021). Posto che i metamotori sono un canale distributivo forte dell'industria turistica odierna, il loro funzionamento non verrà qui ulteriormente approfondito.

### 2.1.1. *L'intermediazione delle Online Travel Agencies (OTA)*

Le agenzie di viaggio online sono apparse nello scenario distributivo del settore viaggi alla fine del secolo scorso, interessando inizialmente le compagnie aeree ed in seguito ampliando il proprio raggio di azione ad altri servizi turistici, in particolar modo alle prenotazioni del settore ricettivo.

I turisti tendenzialmente svolgono una prima fase di ricerca per captare informazioni di carattere generale utilizzando i motori di ricerca, spostandosi durante la fase successiva sul sito web della struttura trovata o sulle piattaforme delle OTA, o in molti casi su entrambi, per la comparazione dei prezzi e l'eventuale finalizzazione della prenotazione alla tariffa migliore (Angeloni e Rossi, 2021).

*Expedia*, realizzata da Microsoft negli Stati Uniti nel 1996, è la prima agenzia online ad aver solcato il mercato, seguita da *Priceline* l'anno successivo nel continente europeo (Garcia et al., 2022). Il grande potere delle OTA e la rapida crescita delle vendite online nel settore turistico si deve ad alcuni tratti caratterizzanti l'industria turistica, come l'intangibilità del servizio turistico venduto, del quale dunque non può verificarsi il valore in anticipo, ma soltanto nel momento dell'esperienza stessa. Inoltre, l'utente online ha la possibilità di comparare i prezzi dei servizi desiderati, spesso con la convinzione di poter spuntare il prezzo più basso prenotando online (Garcia et al. 2022).

Come testimonia una ricerca condotta da PATA, il dominio delle agenzie online nell'industria turistica rappresenta uno dei casi più evidenti in cui l'avvento del digitale ha completamente travolto imprese e società nell'arco degli ultimi 25 anni, conseguendo mediamente il 40% del mercato globale di alberghi, compagnie aeree, pacchetti turistici, ferrovie e crociere (Karadag e Songur, 2021).

#### *I vantaggi delle OTA per il turista-consumatore*

Il rapido sviluppo nel mercato turistico delle OTA si deve innanzitutto ad una serie di condizioni favorevoli per il turista acquirente. In primo luogo, le agenzie online possono essere utilizzate con facilità da una vasta gamma di turisti che hanno confidenza con il mondo online (Creative Words, 2024). Queste, come anticipato al paragrafo precedente, si presentano come siti web o applicazioni per smartphone studiate appositamente con una struttura semplice ed intuitiva, che permette all'utente di comparare prezzi e offerte rapidamente. Inoltre, le OTA riservano al cliente politiche di cancellazione flessibili ed in generale fungono da garante, oltre che intermediario, in fase di prenotazione, qualora la struttura offerta non rispecchiasse le caratteristiche indicate nell'annuncio online.

Oltre alla sicurezza e flessibilità che le OTA garantiscono all'utente, viene apprezzata da parte dei consumatori la trasparenza delle OTA, poiché queste ultime permettono di effettuare la comparazione di più alloggi in un unico sito, nonché riportano le recensioni

di ospiti precedenti (Stringham e Gerdes, 2019, citato in Angeloni e Rossi, 2021). Pertanto, le OTA vengono percepite dai consumatori come un “canale affidabile” (Yacouel e Fleischer, 2012 citato in Angeloni e Rossi, 2021) che restituisce all’utente il livello di qualità e di apprezzamento dei servizi offerti dalla struttura. Molti consumatori, infatti, oggi come oggi scelgono il proprio hotel in base alle recensioni che trovano online, che si possono definire come il *word-of-mouth*, ovvero il passaparola del mondo digitale. Secondo una ricerca riportata da Book et al. (Book et al., 2018 citato in Angeloni e Rossi, 2021), circa tre quarti dei viaggiatori consultano recensioni online come fonte di informazione in fase di prenotazione.

Inoltre, molte OTA nel corso degli anni hanno dato origine a programmi fedeltà, affinché il cliente sia incentivato a utilizzare la stessa OTA per l’acquisto di servizi di genere diverso e per viaggi diversi, grazie alla possibilità di sfruttare promozioni *ad hoc* e scontistiche personalizzate. Ne è un esempio “Expedia Rewards”, un programma fedeltà che consente agli utenti di guadagnare punti per la prenotazione di qualsiasi servizio (alloggi, voli e varie attività) tramite *Expedia.com* (Minazzi, 2015). Allo stesso modo *Genius*, realizzato da *Booking.com*, consente ai viaggiatori di ottenere scontistiche personalizzate e vantaggi come servizi extra gratuiti o *upgrade* durante l’acquisto di innumerevoli prodotti e servizi. In questo caso, la fidelizzazione del cliente è progressivamente incrementata seguendo più livelli di *Genius* (da 1 a 3), che è possibile sbloccare a mano a mano che si effettuano acquisti (Booking.com, 2024).

### *I modelli di business delle OTA*

Le OTA si schierano da protagoniste nel panorama dell’intermediazione moderna, rappresentando da un lato un’agenzia di viaggio in veste digitale e dall’altro un sito di *e-commerce*. La doppia naturalezza di queste piattaforme fa sì che le OTA abbiano certamente interferito con l’attività delle agenzie di viaggio tradizionali, tuttavia senza rimpiazzarle completamente.

Una struttura che intende vendere i propri servizi tramite una OTA si trova spesso a formulare prezzi distinti a seconda del canale di distribuzione che utilizza e al modello di business adottato. Quando viene adottato il *merchant model*, le strutture vendono alle OTA (ad esempio una struttura alberghiera vende un certo numero di stanze ad un determinato prezzo) ed in seguito le OTA vendono le stanze online ad un prezzo di vendita diverso.

Questo modello di business rappresenta una tutela per la struttura, poiché vende in anticipo alle OTA e dunque il rischio di camera invenduta va a gravare sulle agenzie online. Al tempo stesso, però, questo tipo di contratto consente un margine di profitto inferiore alla struttura offerente, che in molti casi vende un certo numero di stanze all'ingrosso, ovvero a prezzo scontato.

*Agency model* è il secondo modello di business delle OTA, conosciuto anche come *commission model* o *retail model*, in quanto la struttura che vende il proprio prodotto tramite una OTA è tenuta a pagare una commissione a quest'ultima solo dopo aver ricevuto il pagamento da parte del cliente. La commissione varia a seconda dell'OTA ed è tendenzialmente compresa tra il 10% e il 30% del totale. Questo modello risulta maggiormente rischioso per la struttura in termini di mancata vendita, ma al contempo consente di realizzare un profitto maggiore, poiché le stanze non vengono vendute in anticipo ad un prezzo negoziato, bensì la struttura può modificare il prezzo di vendita a propria discrezione, anche applicando strategie di *dynamic pricing*.

Infine, un terzo modello adottato dalle OTA si definisce *opaque model*. Questo deve il suo nome al meccanismo con il quale si stipula il contratto tra le parti: durante la prenotazione, l'utente-consumatore non conosce la struttura alberghiera in anticipo, ma può solamente indicare la categoria (espressa in stelle per gli alberghi), e la regione a cui è interessato (Anderson e Xie, 2014). Una volta finalizzato l'acquisto, egli verrà a conoscenza del nome dell'hotel, nascosto in fase di prenotazione. Esistono versioni diverse di *opaque model*: qui si cita *posted-price opaque model* (PP) sviluppato da *Hotwire* che prevede la pubblicazione del prezzo (Ogonowska e Torre, 2014) e *Name-you-own-price* (NYOP), una forma di *opaque model* progettata da *Priceline* che non prevede la pubblicazione del prezzo, bensì la struttura venditrice riceve offerte da parte dei potenziali acquirenti futuri che può accettare o rifiutare. Si tratta di un modello che ha avuto origine negli Stati Uniti ed approdato successivamente in tutto il mondo grazie a *Hotwire* e *LastMinute.com* che vendono in maniera opaca in tutta Europa (Anderson e Xie, 2014).

La stipula di un contratto tra una struttura del settore *hospitality* e una OTA, a prescindere dal *business model* di riferimento, implica la definizione del prezzo di vendita, la cui variazione è stata oggetto di cambiamenti a livello normativo nel corso degli ultimi anni.

Quando si parla di *rate parity*, è importante sottolineare una distinzione tra *wide rate parity*, ossia il divieto per gli hotel di vendere ad una tariffa inferiore rispetto a quella delle OTA e *narrow rate parity*, secondo la quale gli hotel possono offrire tariffe minori ad altre OTA; tuttavia, generalmente non sono autorizzati ad applicare tariffe più basse sul loro sito web (Sharma e Nicolau, 2019). Nel secondo caso, gli albergatori possono offrire tariffe più basse tramite i canali di vendita offline, oppure tramite canali online a coloro che aderiscono ad un particolare gruppo fidelizzato del brand (Nicolau e Sharma, 2019). Secondo il rapporto della Commissione Europea del 2017 (EC Report, 2017 citato in Nicolau e Sharma, 2019) la *narrow rate parity*, introdotta nel 2015, ha amplificato la competitività del mercato, che ha avuto un'ulteriore crescita con l'abolizione definitiva della tariffa paritaria.

Nel continente europeo, l'applicazione della normativa che imponeva la *rate parity* non è omogenea: nel 2015 venne approvata la legge che vietava la parità tariffaria prima in Germania ed alcuni mesi dopo in Francia. Una legge simile venne approvata in Austria nell'anno successivo ed in Italia l'abolizione di tale obbligo arrivò nell'agosto 2017 (Digital Marketing turistico, 2024).

Tale disciplina rappresenta un tema complesso, in quanto, da un lato la *rate parity* consentiva di mantenere la *rate integrity*, ma dall'altro la possibilità di *rate disparity* si è rivelata per gli albergatori una lancia a proprio favore nel tentativo di aumentare la disintermediazione, mantenendo tariffe minori sul canale di vendita diretto, ove non vengono pagate commissioni, e prezzi più alti sui portali di prenotazione (Digital Marketing turistico, 2024), sfruttando il cosiddetto *Effetto Billboard* di questi ultimi, che verrà approfondito nel paragrafo seguente.

### 2.1.2. Il Billboard Effect

La grande potenza delle agenzie online, che incarnano il fenomeno della re-intermediazione (Angeloni e Rossi, 2021), è dovuta evidentemente ai benefici che queste recano ai turisti, ma al tempo stesso anche ad alcuni vantaggi che le OTA adducono alle strutture presenti sulle loro piattaforme. Ciò che è lampante fin da subito è sicuramente la possibilità attraverso le OTA di aumentare il tasso di occupazione della struttura e conseguentemente anche la revenue. La presenza di una struttura sulle piattaforme online permette di incrementare le vendite, ma al contempo aumenta la visibilità, fungendo dunque da canale pubblicitario. Tale fenomeno è stato definito da Anderson (2009, 2011)

*Billboard Effect*, ovvero “i vantaggi di marketing e pubblicitari che gli hotel ricevono dall'essere elencati in una ricerca su una OTA, come Expedia.com e Priceline.com” (Anderson, 2009). Il punto focale della ricerca condotta da Anderson, infatti, è la dimostrazione “del fatto che un hotel inserito su una OTA ha l'effetto di aumentare le prenotazioni sul sito stesso dell'hotel” (Anderson, 2011).

L'autore ha coniato il concetto di *Billboard Effect* nel 2009, in seguito all'esperimento condotto l'anno precedente, avente ad oggetto 4 casi di analisi di JHM Hotels: tre hotel del brand ed un hotel indipendente. L'esperimento di durata trimestrale (da ottobre a dicembre 2008) prevedeva la pubblicazione e l'oscuramento di ciascuna proprietà su *Expedia.com* in maniera ciclica, con intervalli da 7 ad 11 giorni. I risultati raccolti sono stati successivamente organizzati in una tabella nella quale si compara la media di prenotazioni giornaliere durante i periodi online con quella dei periodi offline. L'autore nel fare ciò ha escluso dalla tabella le prenotazioni effettuate tramite *Expedia.com* al fine di analizzare unicamente l'*Effetto Billboard*, ovvero le prenotazioni tramite altri canali durante il periodo dell'esperimento. Dallo studio condotto è emerso che, grazie all'inserimento in *Expedia.com*, le proprietà hanno beneficiato di un aumento tra il 7,5% e il 26% per le prenotazioni non pervenute dal portale stesso (Anderson, 2009).

Secondo Anderson, l'*Effetto Billboard* permette di dare una spiegazione più concreta per le elevate commissioni in capo alle strutture inserite sulle OTA, “spalmando” la commissione pagata effettivamente per le prenotazioni tramite OTA anche sulle prenotazioni ricevute direttamente grazie all'effetto pubblicitario delle piattaforme online.

Tale esperimento è stato successivamente replicato dall'autore nel 2011, ponendo l'attenzione sulla fase di ricerca del consumatore prima della prenotazione e dimostrando come quasi il 75% dei consumatori che prenota attraverso Brand.com (il sito diretto dell'hotel) ha visitato precedentemente un'OTA e come questa abbia avuto un effetto indotto per circa 3 prenotazioni su 9 effettuate sul canale diretto della struttura (Anderson, 2011).

Infine, Anderson e Han nel 2017 hanno condotto uno studio focalizzato sull'*Effetto Billboard* in un contesto digitale più ampio, dove giocano un ruolo i metamotori e *TripAdvisor*. Gli operatori del settore alberghiero, infatti, dovrebbero essere in grado di analizzare quali attività di web marketing producano effettivamente i risultati migliori, rendendo le proprie strutture attrattive nel vasto mondo online. Questo studio, rivolgendo

l'attenzione anche a *TripAdvisor*, evidenzia come i consumatori che prenotano dal sito web dell'hotel, visitino *TripAdvisor* circa un terzo in più rispetto a coloro che effettuano la prenotazione direttamente sulle piattaforme delle OTA. Tale risultato si ricollega evidentemente alla fiducia che il consumatore ripone nelle OTA in merito alla qualità dei servizi offerti dalla struttura (Anderson e Han, 2017).

La presenza online di una struttura alberghiera su portali di prenotazione con un traffico giornaliero estremamente importante ha una ricaduta positiva a livello pubblicitario, nonché rappresenta una forma di sicurezza per l'utente-consumatore in fase di ricerca.

Ciononostante, da sempre è noto il rapporto controverso che esiste fra le OTA e le strutture alberghiere, a causa innanzitutto delle alte commissioni per prenotazione e, in generale, ai contratti non sempre favorevoli per la struttura offerente. Inoltre, se da un lato l'OTA viene paragonata ad un cartellone pubblicitario per le strutture in essa inserite, dall'altro queste strutture compaiono insieme ad innumerevoli altre, causando una parziale spersonalizzazione del brand, che diventa uno dei tanti risultati nelle lunghe pagine online. Per questo motivo, il crescente tentativo di disintermediazione delle strutture dalle OTA deve essere supportato dall'implementazione di strategie di marketing mirate alla costruzione di una *brand identity* solida unitamente all'utilizzo di canali digitali strutturati ed efficaci che accompagnino il consumatore durante la propria vacanza e mantengano vivo l'interesse per la destinazione anche in seguito, in un processo di crescente fidelizzazione (Menale, 2024).

## **2.2. Il marketing digitale nel tentativo di disintermediazione**

Dopo aver presentato la filiera distributiva moderna ed il ruolo delle *Online Travel Agencies*, si passa ora a descrivere alcuni strumenti a supporto delle destinazioni nel tentativo di disintermediare. Ad oggi, l'industria turistica può avvalersi di numerosi strumenti di promozione della destinazione per attrarre nuovi turisti: le OTA rappresentano solo uno dei canali possibili per raggiungere i potenziali turisti. In molti casi, infatti, gli operatori turistici si impegnano per apparire tra i primi risultati dei motori di ricerca e ad essere presenti sui principali canali social (Angeloni e Rossi, 2021).

### 2.2.1. Il Digital Marketing turistico

L'avvento di Internet e la rapida espansione delle *ICT (Information and Communication Technologies)* nel corso degli ultimi decenni ha interessato inevitabilmente anche l'industria turistica in ogni ambito, in particolare nella promozione e commercializzazione dei prodotti turistici.

Partendo dalla definizione di Digital Marketing, questo è stato identificato innanzitutto come la pubblicità di prodotti e servizi su Internet (Ruzic, 2003 citato in Kaur, 2017). Si fa riferimento al Digital Marketing utilizzando numerosi sinonimi come e-Marketing, Internet Marketing o Web Marketing, stando a rappresentare complessivamente l'utilizzo delle tecnologie per il raggiungimento di obiettivi di marketing (Chaffey, 2012 e Ward, 2016, citati in Kaur, 2017).

Spostando l'attenzione sul settore turistico, si individua nel concetto di Digital Marketing un connubio di attività, quali l'individuazione delle peculiarità della presenza online di una struttura del comparto turistico, l'applicazione delle strategie per la comunicazione su Internet mediante strumenti digitali specifici che consentono di alimentare gli scambi con gli utenti nel mondo online, che hanno grandi potenzialità in un panorama moderno altamente condizionato dalla presenza dei *social network* (Travaglini, 2021). A tal proposito, il Social Media Marketing, un ramo importante dell'attività di marketing di una destinazione, verrà approfondito nel paragrafo successivo.

Posto che ad oggi sono rare le strutture turistiche o le destinazioni che non sono presenti nel mondo digitale, ciò non significa che tutte operino allo stesso modo ed in egual misura. Esistono svariate strategie e modalità per promuovere una struttura turistica online, che Travaglini (2021) suddivide in tre categorie in base al livello di conoscenza e confidenza con gli utenti delle pagine, come rappresentato in figura 2.2. La prima categoria si definisce *paid media*, ovvero le pubblicità a pagamento, che dovrebbero attirare l'attenzione del potenziale utente. Dunque, sono caratterizzate da una comunicazione uno-a-molti e trasmettono informazioni e messaggi unidirezionali. La seconda categoria è rappresentata dagli *owned media*, comprendendo i canali direttamente controllati dalla struttura stessa come sito web, *social network*, blog e casella di posta elettronica. Gli *owned media* hanno il compito di instaurare una connessione con gli utenti, fondamentale nel tentativo di mantenere uno scambio comunicativo con i propri clienti. Infine, l'ultima

categoria viene denominata *earned media*, poiché racchiude quei canali realizzati e alimentati in maniera diretta dal cliente come il *word-of-mouth* o passaparola e le recensioni. Tali canali rappresentano il traguardo raggiungibile solo dopo aver consolidato accuratamente i canali precedenti.

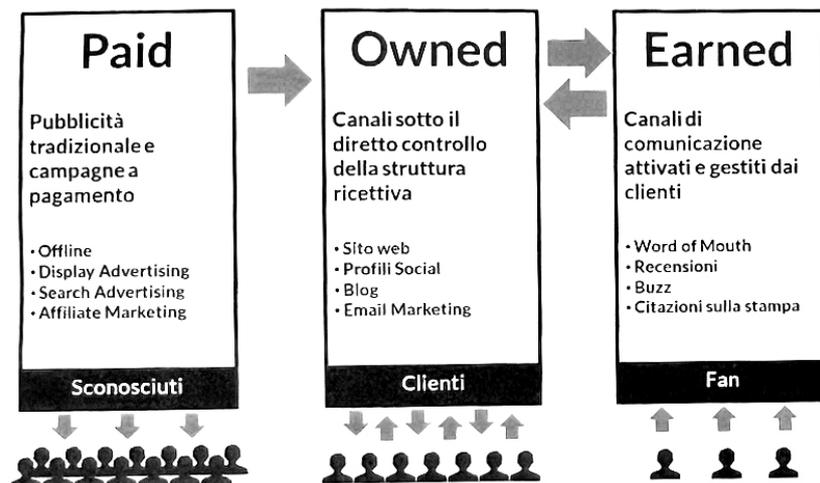


Figura 2.2 I canali POEM (Paid, Owned, Earned Media) del web marketing turistico (Travaglini, 2021)

Oltre a categorizzare la presenza di una struttura turistica online in relazione al tipo di canale utilizzato e il tipo di comunicazione, è interessante analizzare i campi di azione che rientrano nel web marketing turistico. Emergono quattro aree fondamentali: presenza, visibilità, reputazione e revenue management (Travaglini, 2021). Queste costituiscono la cosiddetta piramide del web marketing turistico, rappresentata in figura 2.3, e sono caratterizzate da uno stretto rapporto di connessione l'una con l'altra. La base della piramide rappresenta la presenza online, fondamentale per entrare a far parte dell'arena competitiva digitale. Tale area è rappresentata dal sito web ufficiale che, in veste di canale diretto di contatto fra la struttura e il turista, necessita di rispettare determinati standard al fine di garantire una piacevole esperienza all'utente. L'area direttamente collegata alla presenza online è chiaramente la visibilità: un sito web necessita di interventi sul posizionamento sui motori di ricerca al fine di raggiungere efficacemente il proprio target di riferimento. La punta della piramide è occupata dalla reputazione, una sezione che le strutture non possono gestire in maniera diretta, ma possono monitorare l'andamento delle recensioni ed intervenire migliorando gli eventuali aspetti critici. Infine, si menziona la disciplina del revenue management, che non rientra in maniera diretta nella piramide di web marketing, ma le tecniche di *dynamic pricing*, distribuzione e marketing del prodotto sono inevitabilmente influenti sull'attività di web marketing (Travaglini, 2021).

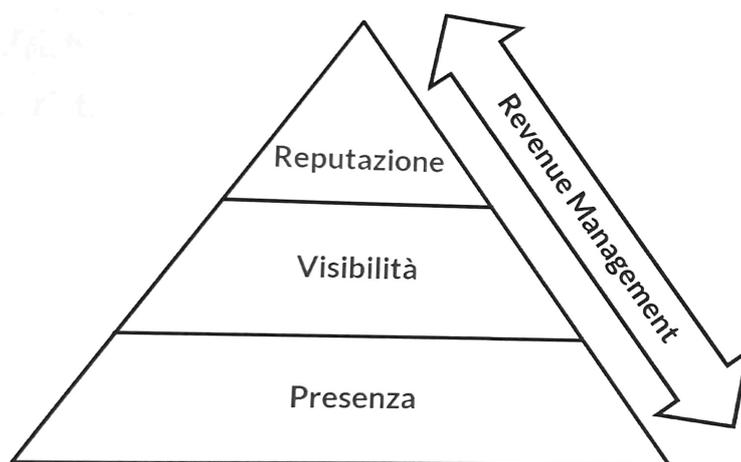


Figura 2.3 La piramide del web marketing turistico: presenza, visibilità, reputazione e revenue management. (Travaglini, 2021)

L'autore prende come esempio una struttura ricettiva; tuttavia, tale modello può essere applicato anche a strutture turistiche che offrono prodotti turistici non strettamente collegati al settore *hospitality*, ma che ad ogni modo vanno a comporre il paniere di beni e servizi offerto al turista.

#### *Agenzie specializzate a supporto delle strutture ricettive*

Attuare e gestire strategie di web marketing efficaci su ogni livello della piramide proposta da Travaglini è particolarmente impegnativo per il personale di un'azienda. Ciononostante, la cura della comunicazione con il cliente è un aspetto fondamentale, pertanto, molto spesso può risultare utile servirsi del supporto di agenzie specializzate nella promozione del prodotto e nella cura dell'interazione con il cliente. Marco Baroni, co-fondatore di Titanka! Spa, caso studio analizzato nel Capitolo 4, parla di "automatizzare la comunicazione" (Baroni, 2020) ed evidenzia che questo non significa "appiattire o standardizzare la relazione" con il cliente, bensì migliorare ed aumentare le comunicazioni in uscita, rappresentando un'ulteriore esca che conduca il cliente verso la prenotazione e la successiva fidelizzazione (Baroni, 2020).

Questo servizio, oltre a facilitare l'interazione costante con il cliente, permette alla struttura, in questo caso ricettiva, di gestire la moltitudine di canali di distribuzione attraverso l'integrazione del *Customer Relationship Management (CRM)* con il *Property Management System (PMS)*, *Booking Engine* e *Channel Manager* (Blog.Titanka! – SocialPiù., 2024).

### 2.2.2. *Social Media Marketing: i social network come nuovo canale di comunicazione*

Il rapido sviluppo dei *social network* negli ultimi anni ha suscitato l'interesse sia da parte degli imprenditori del settore che degli studiosi di comprendere come effettivamente sfruttare i canali social per fini comunicativi e commerciali. Queste piattaforme ricoprono oggi un ruolo chiave per l'offerta nel comparto turistico, in quanto sono in grado di stabilire una relazione diretta tra domanda ed offerta (Minazzi, 2015).

Inoltre, essi ospitano una grande mole di *UGC (User Generated Content)* che influenzano ampiamente la *brand reputation* della struttura di riferimento (Ampountolas et al., 2019). Oltre che vetrina di una destinazione e delle strutture componenti l'offerta turistica, i *social network* giocano un ruolo anche come canale di distribuzione. Catene di hotel internazionali come *Marriot* vendono stanze di hotel con promozioni realizzate appositamente ed unicamente per i propri canali social, aumentando il tasso di occupazione e limitando i costi di distribuzione (Ampountolas et al., 2019). Questo utilizzo dei *social network* rientra perfettamente tra i metodi efficaci per perseguire la strada della disintermediazione.

Allo stesso modo, i canali social rappresentano un luogo dove raccogliere agevolmente informazioni riguardanti i bisogni e le esigenze dei consumatori, così da adattare le proprie strategie di marketing e *pricing* su segmenti targettizzati. Le piattaforme social, pertanto, dovrebbero diventare uno degli strumenti che stimola la domanda, adottando un approccio che vede il consumatore al centro (Ampountolas et al., 2019).

Posti alcuni vantaggi dello sfruttamento dei social media nel settore turistico, cosa si intende quando si parla di Social Media Marketing? Si tratta di un concetto molto ampio, in quanto sempre più aziende oggi vantano la propria presenza sulle piattaforme social. Ciononostante, come suggerisce Minazzi (2015) l'attività di Social Media Marketing può essere misurata in base a due principali variabili: il grado di coinvolgimento dei clienti e il livello di integrazione tra i social media e le strategie di business. Quando si parla di coinvolgimento dei clienti, dall'inglese *customer engagement*, si intende "la manifestazione comportamentale dei clienti (positiva o negativa) nei confronti di un marchio, un prodotto o dell'impresa (al di là dell'acquisto)" (Minazzi, 2015).

D'altra parte, il livello di integrazione dei *social media* nelle strategie di business sta a rappresentare quanto sia focale il ruolo di questi nella pianificazione di una strategia di

marketing. In letteratura, una reale e completa integrazione delle piattaforme social e delle strategie di business si definisce *Integrated Marketing Communication* (IMC).

Le variabili sopra menzionate identificano le due unità di misura di riferimento nell'analisi dei differenti gradi di utilizzo delle piattaforme social. Come si evince dalla figura 2.4, *customer engagement* sull'asse delle ordinate e integrazione tra i *social network* e le strategie di business sull'asse delle ascisse sono unità direttamente proporzionali.

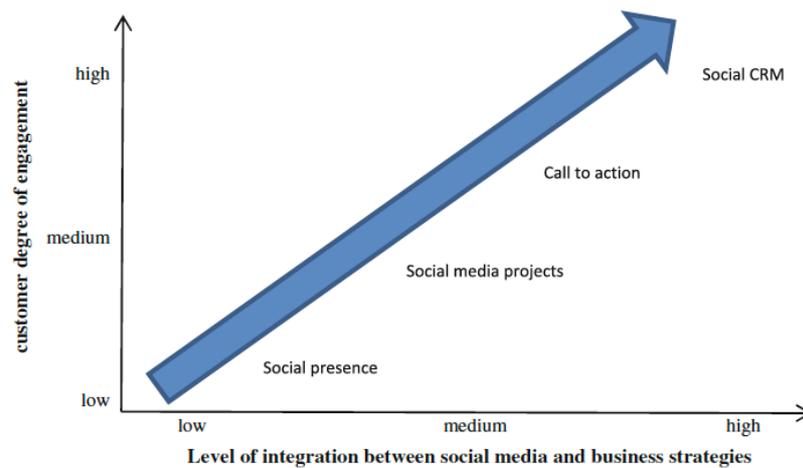


Figura 2.4 Quattro livelli di utilizzo delle piattaforme social (Minazzi, 2015)

La freccia del grafico sottolinea come all'aumentare dell'integrazione dei social media nelle strategie di business, allora aumenta anche l'*engagement* del consumatore, individuando quattro livelli: presenza sui social (*social presence*), che rappresenta tendenzialmente la fase iniziale di tutte le aziende, che può evolversi ai livelli successivi o rimanere tale; progetti sui social media (*social media projects*); *call-to-action*; *Social CRM*. Il secondo livello rappresenta la realizzazione di iniziative più strutturate, come la creazione di un blog ed il crescente monitoraggio della reputazione sul web. Quando un'azienda raggiunge il terzo livello, mette in pratica una serie di *call-to-action* sui propri canali social, che invitano l'utente al trasferimento sul sito web della struttura per ottenere maggiori informazioni o per finalizzare una prenotazione, che in questo caso si definisce prenotazione diretta. Si tratta di un'esca che richiama l'attenzione della maggior parte degli utenti e conduce al sito web solo quelli più interessati che cliccano la *call-to-action*. Infine, quando si parla di CRM, i *social media* e le strategie di business hanno raggiunto l'apice della loro integrazione. In questo caso, si parla effettivamente di profilazione degli

utenti che permette alle aziende di dare origine a strategie targettizzate, con promozioni e strategie di *pricing* competitive sul mercato.

L'avvento di Internet e la conseguente evoluzione dei canali distributivi e di comunicazione, che hanno interessato le industrie di qualsiasi settore negli ultimi vent'anni, ha condotto verso la necessità sempre più evidente di adottare strategie mirate per una distribuzione competitiva di beni e servizi nel settore viaggi, che consentano di aumentare il volume delle vendite, di costruire una *brand identity* solida, e rappresentano inoltre uno strumento per instaurare un rapporto di fidelizzazione del cliente e per supportare il tentativo di progressiva disintermediazione.

### **2.3. Le card turistiche come strumento di disintermediazione**

Dopo aver sottolineato l'importanza dell'attività di Web Marketing per le strutture dell'industria turistica ed aver compreso il ruolo che i canali social hanno oggi come oggi nella promozione di un territorio o di una struttura nello specifico nel far fronte alla grande potenza che caratterizza le agenzie di viaggio online per la prenotazione non solo delle strutture ricettive, bensì di servizi turistici di ogni genere, si introducono ora le card turistiche, presentate come ulteriore strumento a supporto delle destinazioni e delle strutture nel tentativo di limitare il fenomeno dell'intermediazione moderna.

#### *2.3.1. Le card turistiche: origine e tipologie*

Le card turistiche per la promozione di beni e servizi offerti da una località o destinazione sono strumenti che esistono da quasi cinquant'anni e che hanno subito modifiche consistenti influenzate dalla progressiva e continua digitalizzazione della vita quotidiana. La loro progettazione chiama in causa due obiettivi principali: dal punto di vista della domanda, le card rappresentano un modo per facilitare e rendere più piacevole l'esperienza del viaggiatore in un territorio, avvicinandolo alla scoperta di quest'ultimo; mentre dal punto di vista dell'offerta, le card turistiche sono senza alcun dubbio un potente strumento di promozione della destinazione che restituisce al consumatore un'immagine dell'integrazione dell'offerta turistica (Bauleo et al., 2016). Le card turistiche, infatti, consentono al visitatore di accedere ad un pacchetto di servizi ad un prezzo economicamente più conveniente rispetto all'acquisto dei singoli servizi e, allo stesso tempo, stimolano la fruizione di servizi compresi nel pacchetto, incentivando anche

la visita di alternative con una potenzialità attrattiva minore, in quanto già compresi nell'acquisto. Dunque, le card turistiche rappresentano una delle chiavi di promozione, commercializzazione ed integrazione dei servizi, primari e secondari, che una destinazione può adottare (Bauleo et al., 2016), grazie anche alla creazione di un *network* nel quale ogni *stakeholder* del settore propone la propria offerta in maniera complementare alle altre. Come evidenziato da Buhalis e Spada (Buhalis e Spada, 2000, citati in Angeloni, 2016), la partecipazione di diversi *stakeholder* "in una rete cooperativa può permettere la creazione di una catena del valore che rafforzi la performance di tutti gli attori in maniera sinergica".

Il lancio della prima card turistica risale alla fine degli anni '70 a Stoccolma, seguita successivamente da numerose altre città europee ed extra-europee, che si sono moltiplicate nel corso degli anni e continuano a nascere ed evolversi. Tale evoluzione non può tuttavia prescindere da alcune caratteristiche che ogni card turistica dovrebbe possedere per diventare uno strumento efficace della DMO nella promozione del territorio (Bauleo et al., 2016). In primo luogo, esse devono essere di facile reperimento: è importante, se non indispensabile, che ad oggi il turista-consumatore possa trovare su Internet tutte le informazioni relative all'utilizzo della card e, se possibile, possa finalizzare l'acquisto online. La card per essere competitiva e catturare l'attenzione del consumatore deve riservare sconti e vantaggi non solo economici, bensì anche organizzativi, come accessi agevolati e "saltafila" alle attrazioni etc. Inoltre, un punto di forza delle card turistiche in un'ottica di disintermediazione è la possibilità per il consumatore di accedere ai siti diretti di prenotazione per tutti quei servizi per i quali è raccomandata la prenotazione (alberghi, ristoranti, mezzi di trasporto, *car sharing* etc.), senza pagare alcuna commissione agli intermediari online.

Un altro elemento determinante nell'acquisto della card è il prezzo: questo deve risultare coerente e tangibilmente scontato rispetto all'acquisto dei singoli servizi compresi nella card. "La card deve presentare un "quid" in più che la renda di fatto indispensabile, anche se il cliente non ha poi l'intenzione di accedere a tutte le opportunità che offre" (Bauleo et al., 2016), suscitando in questo modo l'interesse del consumatore verso attrazioni che prese singolarmente non avrebbe considerato.

Non di minor importanza è la comprensione delle informazioni e la funzionalità dell'utilizzo della card. Di fronte ad un turismo sempre più internazionale, è fondamentale

la trasposizione in più lingue straniere. Quando si parla di funzionalità, si intende in questo caso l'adattamento delle card alla progressiva digitalizzazione del settore: la card dematerializzata, che consente di avere tutto a portata di smartphone per prenotare, acquistare, utilizzare e pagare online i servizi del circuito, nonché accumulare punti fedeltà e ulteriori sconti in maniera rapida ed automatica, è una strategia sempre più vincente. La digitalizzazione delle card turistiche verrà approfondita al paragrafo 2.3.2.

#### *Le tipologie di card turistiche*

La tipologia di card turistiche proposta da ogni destinazione non è sempre la medesima: queste differiscono, ad esempio, in base al periodo di validità della card, in base ai benefici e vantaggi che riservano ai soggetti possessori, nonché a seconda del numero di accessi ai servizi che consentono.

Le card turistiche includono varie forme e appellativi come *city card*, *destination card*, *experiential card*, *discount card*, *guest card*, *welcome card*, *tourist pass* etc. (Sedláková et al., 2014; Angeloni, 2016, Pittaluga, 2023). Generalmente queste rappresentano denominazioni diverse di prodotti con caratteristiche simili. Tuttavia, possono evidenziarsi alcune differenze nella formulazione.

In primo luogo, si distinguono le *city card* e *destination card* per la vastità del territorio di utilizzo della card, che tendenzialmente influenza anche il periodo di validità della stessa (Garibaldi, 2012; Sedláková et al., 2014). Se, infatti, un *city pass* solitamente ha durata di qualche giorno, essendo studiato per un'area limitatamente estesa, la *destination card* è una carta a lungo termine, consentendo al turista di sfruttarla durante diversi periodi di vacanza.

Se si classificano le card in termini finanziari, si considerano le seguenti tipologie: *discount card*, *all-inclusive card*, *combined card* e le *free card*. Le *discount card* offrono una percentuale di sconto su entrate e servizi compresi. Le *all-inclusive card* consentono l'accesso completamente gratuito ai servizi sottoscritti nella card, tendenzialmente un numero limitato rispetto all'intera offerta. Esistono, inoltre le *combined card*, o carte miste, che rappresentano la combinazione delle card precedentemente esposte, ovvero l'accesso gratuito a determinate attrazioni unitamente alla possibilità di ottenere scontistiche. A differenza delle card appena descritte, le *free card* sono completamente gratuite e permettono di fruire di determinati servizi inclusi senza costi. Infine, esistono le card con

un numero limitato di utenti: sono card riservate ad un numero di turisti stabilito in anticipo. Se si approfondisce la natura di una *tourist discount card*, questa, da un punto di vista teorico, è stata identificata come uno strumento di Destination Management, ossia “un prodotto creato ed offerto congiuntamente dalla destinazione, sotto forma di un pacchetto di servizi sovvenzionati” (Sedláková et al., 2014).

Ponendo ora l’attenzione sulla validità delle card, la durata di queste ultime può essere annuale, stagionale (come card estive o invernali), giornaliera, multi-giornaliera etc. Inoltre, le card possono riportare determinate condizioni, indicate all’acquisto, come l’impossibilità di accedere più di una volta allo stesso servizio con la medesima card, la possibilità di ottenere ulteriori sconti con le cosiddette *family card*, così come card che riservano sconti speciali ai bambini e così via.

Si tratta di uno strumento che, se dettagliatamente implementato, può essere un fattore di successo nel tentativo di disintermediazione. Infatti, il successo o insuccesso di una card turistica non è strettamente legato all’attrattività della regione di riferimento, bensì dall’insieme di attrazioni diversificato che la card promuove, dalla scelta di cooperazione tra gli attori della destinazione, dal livello più o meno alto di sconti riservati ai membri della card, nonché alle strategie di distribuzione di questa ai potenziali consumatori (Sedláková et al., 2014).

### 2.3.2. La digitalizzazione delle card turistiche: smart card e applicazioni mobili

Lo sviluppo delle tecnologie per l’informazione e la comunicazione (ICT) ha dato origine ad una serie di opportunità e minacce per gli *stakeholder* del settore turistico sotto ogni punto di vista (Buhalis e Law, 2008, citati in Angeloni, 2016). Ponendo l’attenzione sui cambiamenti che le ICT hanno apportato nella promozione dell’offerta turistica, sono stati individuati tre ambiti principali (Mangano e Ugolini, 2017): il sito web come canale fondamentale di promozione e comunicazione online, i *social network* insieme ai dati rilevabili da questi (*UGC* e non solo) e le applicazioni per smartphone, per fornire sia ai cittadini che ai turisti servizi in mobilità. In questa sede si approfondirà il ruolo delle applicazioni mobili. La progressiva digitalizzazione delle card turistiche ha condotto verso la dematerializzazione delle *tourist card*, che hanno mantenuto la denominazione di card, perdendo però il cosiddetto formato tessera o cartaceo che le caratterizzava nei decenni passati.

Sempre più progetti di questo genere, oggi come oggi, prevedono l'associazione di una card ad un'applicazione mobile. Questo è il caso anche dell'App MIO TRENTINO associata alla Trentino Guest Card realizzata da Trentino Marketing nell'omonima destinazione e dell'applicazione mobile Toduba a supporto del progetto Dolomiti Holiday Gift Card in Cadore, le cui caratteristiche verranno delineate nella prima parte dell'ultimo capitolo di questo elaborato.

La progettazione di applicazioni mobili per la digitalizzazione dell'offerta turistica ha alimentato la possibilità di *e-booking* ed il conseguente utilizzo di *e-ticket*, con il quale il turista ha la possibilità di riservare il proprio posto attraverso l'applicazione, ottenendo il proprio biglietto digitale (Mangano e Ugolini, 2017).

La *smartness* delle destinazioni, pertanto, è guidata dalla presenza sempre più massiccia delle *destination card* digitali, in molti casi collegate ad un'applicazione, la quale a sua volta si serve di tecnologie avanzate a supporto dei servizi offerti. Tra queste ultime si citano la *Near Field Communication (NFC)*, o comunicazione di prossimità, una tecnologia di ricetrasmisione contactless e a corto raggio che invia in maniera automatica messaggi al soggetto nelle immediate vicinanze, il sistema di posizionamento e navigazione satellitare (*GPS – Global Positioning System*) etc. (Mangano e Ugolini, 2017; Pittaluga, 2023). Infine, per quanto concerne il monitoraggio dei dati, le *smart card* e le applicazioni mobili consentono di rilevare preferenze ed aspetti comportamentali degli utenti, aumentando le potenzialità del *Customer Relationship Management* (Bauleo et al., 2016). La tendenza alla digitalizzazione a 360° dell'offerta turistica di una destinazione rappresenta da un lato, una risposta ad un fenomeno che sta interessando qualunque settore ed al contempo è una fonte di vantaggio competitivo, infatti, "le destinazioni smart risultano essere anche le più competitive" (Viassone, 2016 citato in Mangano e Ugolini, 2017). Un altro aspetto interessante della card a portata di smartphone è la presenza di un assistente al viaggio sempre disponibile. Il turista è consapevole di poter ricercare tutte le informazioni di cui necessita in un unico luogo, l'applicazione, durante la propria vacanza, il quale mantiene vivo il ricordo nella mente del turista anche al termine del viaggio.

### 2.3.3. *Disintermediazione: i vantaggi delle card turistiche*

Come è stato descritto all'inizio di questo capitolo, la filiera distributiva del settore *Travel* risulta oggi particolarmente variegata. Il forte dominio delle agenzie di viaggio online

unitamente alla presenza costante dei tour operator sta alimentando sempre più il desiderio di disintermediazione da parte degli operatori dell'industria turistica.

La disintermediazione è un obiettivo molto complesso a causa di una serie di meccanismi instauratisi nel corso del tempo, tra i quali la grande potenza economica degli intermediari online e la loro capacità di dominare il web, ma anche il sentimento di fiducia che l'utente ripone nelle agenzie online. Al fine di limitare il fenomeno dell'intermediazione moderna, pertanto, è fondamentale, in primo luogo, che il turista abbia un'immagine positiva del territorio, che necessita dunque di una solida *brand identity*. Per produrre l'idea di una destinazione come sistema di offerta integrato e suscitare nella mente del consumatore un interesse, la destinazione può servirsi di strumenti diversi, uno dei quali è proprio la card turistica, che racchiude al suo interno un numero elevato di operatori turistici diversificati che offrono beni e servizi complementari. La realizzazione di una card, connessa ad un'applicazione o ad una piattaforma online, studiata nei dettagli e che rispetti i requisiti delineati nel paragrafo 2.3.1. e la progettazione di un sito web *responsive*, che rispetti le prerogative di usabilità ed accessibilità concorre nell'instaurazione di un rapporto di fiducia tra la domanda e l'offerta, limitando pertanto il fenomeno dell'intermediazione. A tal proposito, Digiorgio e Leung (Digiorgio, 2016; Leung, 2021, citati in Pittaluga, 2023) hanno evidenziato come la partecipazione di una struttura ricettiva all'interno di una *destination card* veicoli parte del flusso di turisti sul sito web diretto, finalizzando un numero maggiore di vendite dirette. In questo modo la *destination card* rappresenta da un lato un mezzo per guidare più utenti sul sito web dell'hotel sottoscritto nella card, similmente all'*Effetto Billboard* descritto al paragrafo 2.1.2 per le *Online Travel Agencies*, e dall'altro è a sua volta un canale di distribuzione diretta, quando questa è associata a portali online con attività di *e-commerce*. In entrambi i casi, si tratta di una modalità di disintermediazione dai colossi internazionali.

Nel presente capitolo sono stati analizzati gli strumenti e le tecniche più efficaci nel tentativo di disintermediazione. Ciononostante, è evidente che non si tratta di eliminare completamente le agenzie online. L'intermediazione ha sempre caratterizzato il rapporto di odio ed amore che esiste tra le strutture costituenti l'offerta e le agenzie di *incoming* (agenzie di viaggio, tour operator e OTA), ma si tratta piuttosto del tentativo di limitazione dell'eccessivo potere delle agenzie di viaggio online, equilibrando i canali di distribuzione.

# Capitolo 3

## LA COMBINAZIONE DI ANALISI SWOT E MODELLO AHP

Il presente capitolo si concentrerà sulla presentazione del modello applicato nella ricerca. In particolare, verrà approfondita dal punto di vista teorico l'analisi SWOT, quale strumento di pianificazione strategica ampiamente utilizzato oggi in svariati settori. Verrà inoltre presentata l'analisi multicriteria, ponendo particolare attenzione al modello *Analytic Hierarchy Process*.

Dopo aver definito ciascuno strumento in maniera individuale, verrà presentato il modello effettivamente impiegato in questo elaborato, ovvero la combinazione di entrambi, che consente di estrarre riflessioni più efficaci derivanti dalle analisi SWOT singolarmente realizzate, che verranno illustrate nel Capitolo 4.

### 3.1. La SWOT Analysis

L'analisi SWOT, dall'inglese *SWOT Analysis*, è uno strumento sviluppato negli anni Sessanta, la cui origine è ancora oggi incerta: alcuni studiosi la identificano come un'ideazione della Stanford University, altri invece fanno riferimento alla Harvard Business School (Businesstheory.it, 2024). I meriti della sua ideazione vengono spesso attribuiti ad Albert Humphrey, che lavorava per la Stanford Research Institute, ed in un suo articolo riportava che la *SWOT Analysis* fosse stata sviluppata durante le ricerche delle aziende Fortune sulla pianificazione strategica d'impresa e le cause di fallimento (Gluco, 2015; Businesstheory.it, 2024).

Si tratta di un'analisi che tiene conto sia delle influenze su un'azienda dall'ambiente esterno, sia delle variabili intrinseche alla stessa e permette ad un'impresa di orientare la propria pianificazione strategica, sfruttando quelle risorse che potenzialmente possono produrre un vantaggio competitivo (Businesstheory.it, 2024). Si definisce vantaggio competitivo "ciò che costituisce la base delle performance superiori di un'organizzazione rispetto ad un'altra, rispetto alla media dei suoi concorrenti. Nato negli studi di strategia aziendale con M. Porter, il concetto viene esteso a tutte le situazioni in cui diversi attori simili confrontano i propri risultati" (Moretti, 2022).

Lo strumento permette di indagare quattro gruppi di fattori: a livello interno, i punti di forza e le debolezze dell'organizzazione in esame, ed a livello esterno, le opportunità e le minacce che emergono dal contesto. La rappresentazione di quest'analisi assume i tratti di una matrice due per due, come riportato in figura 3.1.



Figura 3.1 Configurazione dell'Analisi SWOT come matrice due per due (Semrush Blog, 2022)

Analizzando più nello specifico ciascuna variabile, si parla di punti di forza, dall'inglese *Strengths*, facendo riferimento a risorse, competenze o capacità interne all'impresa sulle quali fare leva per ottenere un vantaggio rispetto ai *competitor* del settore di riferimento. Ma non solo, tra i punti di forza si annoverano anche caratteristiche peculiari che l'azienda può vantare come una *brand identity* solida.

La sezione dei punti di debolezza, o *Weaknesses*, al contrario, include tutti quegli elementi dell'azienda che sono negativi per il business e possono peggiorare la performance aziendale. Mettere in luce anche i tratti critici di un'impresa consente di gestire questi ultimi in maniera mirata con l'obiettivo di annullare o almeno ridurre gli effetti negativi a lungo termine.

Spostando l'attenzione sull'ambiente esterno, l'impresa è circondata da opportunità, dall'inglese *Opportunities*, come condizioni e tendenze dell'ambiente di riferimento che sono sfruttabili per perseguire miglioramenti sotto diversi punti di vista come la

competitività, il ROI, la crescita aziendale etc. L'ultima categoria raggruppa le *Threats*, ovvero le minacce, attuali o potenziali, che possono minare l'andamento dell'impresa sul mercato. Comprendono pericoli più o meno gravi che possono derivare dal contesto economico, politico, sociale, ambientale o demografico (Namugenyi et al., 2019; [Businessstheory.it](#), 2024; [thekmarketing.it](#), 2024).

La *SWOT Analysis* è un processo che inizia con la definizione di uno o più obiettivi strategici, rispetto ai quali verrà realizzata l'analisi dei fattori potenzialmente fasti o nefasti per il conseguimento del *goal* ([thekmarketing.it](#), 2024).

Il processo di realizzazione può essere suddiviso in tre fasi principali: identificazione, qualificazione e ponderazione delle variabili. Dopo aver analizzato l'ambiente interno ed esterno, si identificano i fattori appartenenti a ciascun gruppo. A questa fase, segue la qualificazione di tali fattori, rispettivamente in termini di rilevanza e prestazione per quanto riguarda i punti di forza e di debolezza ed in termini di attrattività, gravità o probabilità di verificarsi delle opportunità e minacce. Dopo questa valutazione si giunge alla terza fase, ovvero la fase di ponderazione, durante la quale si determina il grado di rilevanza di ciascuna variabile rispetto all'obiettivo precedentemente stabilito ([Businessstheory](#), 2024).

In questa sede, relativamente alla fase di ponderazione, si interverrà proponendo un modello di analisi multicriteria con l'obiettivo di mettere in evidenza quali fattori influiscano maggiormente sull'obiettivo inizialmente fissato. Il funzionamento di questo modello verrà presentato a partire dal paragrafo 3.2.

### *3.1.1. Vantaggi, svantaggi e limiti della SWOT Analysis*

Come descritto nel paragrafo precedente, la *SWOT Analysis* è uno strumento ampiamente in uso nel management e nel marketing da ormai cinquant'anni, in aziende appartenenti ai settori più disparati. Questo impiego ampiamente diffuso si deve indubbiamente a diversi vantaggi che offre, come la facilità della tecnica, con la possibilità di schematizzare e visualizzare meglio grandi quantità di informazioni e dati. Inoltre, si tratta di uno strumento applicabile a realtà di diverso genere, guidando l'impresa nella redazione del piano strategico da adottare. Tra i vantaggi si annovera certamente anche la comunicazione che tale tecnica analitica promuove tra le parti costituenti un'azienda, consentendo di realizzare una valutazione equilibrata che tenga in considerazione sia i

fattori interni che le variabili esterne influenti sull'organizzazione. In molti casi, viene integrata con altre analisi o utilizzata in combinazione all'applicazione di altri modelli, come in questa sede.

Nonostante il grande sviluppo, l'analisi SWOT presenta alcune carenze insite alla sua natura. In primo luogo, non tutti i fattori inseriti nella matrice hanno la stessa importanza o probabilità di verificarsi. La matrice, infatti, presenta le variabili come un elenco, non sempre viene redatto un *ranking* di importanza dei fattori. Inoltre, è uno strumento che restituisce una fotografia completa dell'impresa analizzata, ma non guida gli organizzatori nella fase successiva di pianificazione di una strategia. Oltre a ciò, l'analisi SWOT è una tecnica analitica limitatamente soggettiva, attuata da uno o più soggetti che, nella costruzione della matrice, sono inevitabilmente condizionati dal proprio carattere e dalle esperienze vissute. Infine, è un'analisi che si definisce statica, in quanto inquadra il contesto esterno in un determinato periodo, senza tener conto della dinamicità dei fattori, necessitando pertanto di continue rielaborazioni per risultare aggiornata (Businesstheory.it, 2024; The Business Model Analyst, 2023).

Tenendo in considerazione i vantaggi e i limiti dello strumento sopra descritto, si può dedurre che la *SWOT Analysis* è una tecnica utile, semplice ed equilibrata per una vasta gamma di organizzazioni e costituisce in molti casi la fase iniziale di pianificazione strategica. Tuttavia, la redazione di una strategia completa per raggiungere un *goal* inizialmente stabilito necessita di uno studio più approfondito. Al fine di risolvere alcune carenze presentate dell'analisi SWOT, si proporrà l'applicazione della *SWOT Analysis* insieme ad un metodo particolare di analisi multicriteria.

### **3.2. Il Decision-Making e l'analisi multicriteria**

Prima di introdurre i dettagli del metodo multicriteria effettivamente analizzato, si presentano innanzitutto il processo di *Decision-making* unitamente ad un'introduzione all'analisi multicriteria ed alla sua efficacia nel rendere il processo di scelta più agevole per il soggetto decisore. Prendere una decisione è un'attività che quotidianamente l'essere umano si trova a compiere innumerevoli volte. Si tratta di un processo più o meno complesso a seconda della tipologia di decisione che si è chiamati a prendere.

Utilizzare approcci e tecniche analitiche di *problem solving* di carattere tipicamente scientifico può risultare difficoltoso poiché si tratta di approcci prettamente di tipo quantitativo. L'analisi multicriteria viene impiegata nel processo di *decision-making* con la possibilità di sintetizzare anche fattori qualitativi. Il *decision-making* è un processo trasversale studiato da discipline molto diverse come la psicologia, la statistica e l'economia (State of Mind, 2023). Ponendo l'attenzione sui processi decisionali riguardanti un'impresa, diverse attività manageriali quali *problem solving*, pianificazione strategica e allocazione delle risorse chiamano in causa una o più componenti del *decision-making process*. Più in particolare, il processo decisionale, secondo Herbert Simon, si può suddividere in tre fasi: *Intelligence, Design e Choice* (Forman e Selly, 2001).

La fase di *Intelligence* riguarda l'identificazione del problema o dell'opportunità. Durante questa fase vengono svolte attività per raccogliere informazioni, come ascoltare il parere di altre persone coinvolte con l'organizzazione, tra le quali i clienti, i dipendenti, i *competitor* etc., fare brainstorming, esaminare l'ambiente analizzando dati interni ed esterni o ancora, analizzare la performance aziendale mediante strumenti come la *SWOT Analysis*.

La seconda fase, come dice il nome stesso *Design*, consiste nel pensare e progettare soluzioni alternative al problema o all'opportunità identificati durante la fase precedente. Per proporre soluzioni alternative, generalmente si ricorre ad attività di *brainstorming*, ma durante questa fase possono essere svolte anche attività di ricerca unitamente ad approfondimenti a livello teorico in letteratura, oppure fare *benchmarking* all'interno della propria azienda o tra aziende con caratteristiche simili.

Infine, nella fase finale, *Choice*, si giunge alla decisione, tendenzialmente la scelta tra due alternative precedentemente individuate. Questa fase è complessa per il decisore, il quale spesso può trovarsi a compiere questa scelta in maniera intuitiva, cercando di analizzare i pro ed i contro di ciascuna alternativa. Scegliere l'alternativa migliore, infatti, richiede un grande sforzo da parte del decisore, anche a causa del concetto stesso di "migliore", non definibile a priori. "A rational o best choice is that choice that 'best meets the objectives'" (Forman e Selly, 2001). A supporto del decisore, sono nati metodi di analisi multicriteria che guidano nella scelta in maniera sistematica.

L'analisi multicriteria permette di confrontare le alternative possibili sulla base di diversi criteri, caratterizzati da un grado di importanza variabile. Gli step di un'analisi multicriteria possono essere sintetizzati come segue (Forman e Selly, 2001; Torta e Fiorello, 2015):

- Individuare le alternative;
- Stabilire i criteri di valutazione utilizzati;
- Definire il peso di ciascun criterio;
- Analizzare i tratti caratterizzanti ciascuna alternativa in base ad ogni criterio;
- Normalizzare le misure mediante l'utilizzo di una scala confrontabile;
- Calcolare i valori

Lo scopo dell'analisi multi-criteriale è pertanto quello di individuare l'alternativa migliore, aiutando i decisori a prendere la scelta migliore sulla base dell'obiettivo prioritario. Per la natura composita del fenomeno turistico, questa tecnica può essere di grande supporto agli *stakeholder* del settore, al fine di ponderare la scelta sulla base un'analisi sistematica.

### 3.2.1. Il modello AHP: struttura e funzionamento

Tra i modelli di analisi multicriteria si pone qui l'attenzione sull'*Analytic Hierarchy Process* (d'ora in poi AHP), con l'obiettivo di visualizzare i fattori SWOT precedentemente individuati nelle rispettive matrici in una scala di priorità.

L' AHP è un metodo decisionale sviluppato per semplificare la scelta in capo al soggetto decisore, mettendo a confronto le diverse soluzioni possibili e optare in conclusione per la migliore rispetto all'obiettivo inizialmente stabilito.

La sua origine si deve a Thomas Saaty presso la Wharton School of Business intorno alla fine degli anni Settanta. Egli aveva riconosciuto la mancanza di un approccio sistematico che consentisse a persone ordinarie di prendere decisioni complesse e gestire le priorità (Forman e Selly, 2001).

Il nome stesso illustra a pieno le caratteristiche peculiari del metodo:

- *Analytic*: l'aggettivo analitico si contrappone al concetto di sintesi. Gli studiosi hanno avuto opinioni controverse in merito, in quanto il metodo AHP aiuta nella sintesi di un insieme di fattori in una scelta complessa; pertanto, potrebbe assumere il titolo di *Synthesis Hierarchy Process*.

Il termine “analitico” si spiega interpretando il metodo come uno strumento per scomporre gli elementi coinvolti in più fattori.

- *Hierarchy*: “The immense scope of hierarchical classification is clear. It is the most powerful method of classification used by the human brain-mind in ordering experience, observations, entities and information. The use of hierarchical ordering must be as old as human thought, conscious and unconscious.” (Whyte, 1969 citato in Forman e Selly, 2001 p. 14).
- *Process*: con il termine “processo” si indica un insieme di azioni, cambiamenti e funzioni che conducono ad un risultato. Il modello AHP, infatti, è un processo che conduce il decisore verso la scelta migliore.

Una delle caratteristiche principali del modello è la rappresentazione del problema in una struttura gerarchica composta da più sezioni, a partire dall’obiettivo (*Goal*), dal quale si diramano i criteri (*Objectives*) ed eventuali sotto criteri (*Sub-objectives*) presenti, ed infine le alternative (*Alternatives*), come rappresentato in figura 3.2 (Forman e Selly, 2001). Più in particolare, il soggetto decisore, dopo aver stabilito l’obiettivo, individua un insieme di criteri (ed eventuali sottocriteri), in relazione ai quali valuterà le possibili alternative, ossia le possibili soluzioni al problema inizialmente posto o le possibili scelte da compiere rispetto ad un obiettivo prefissato.

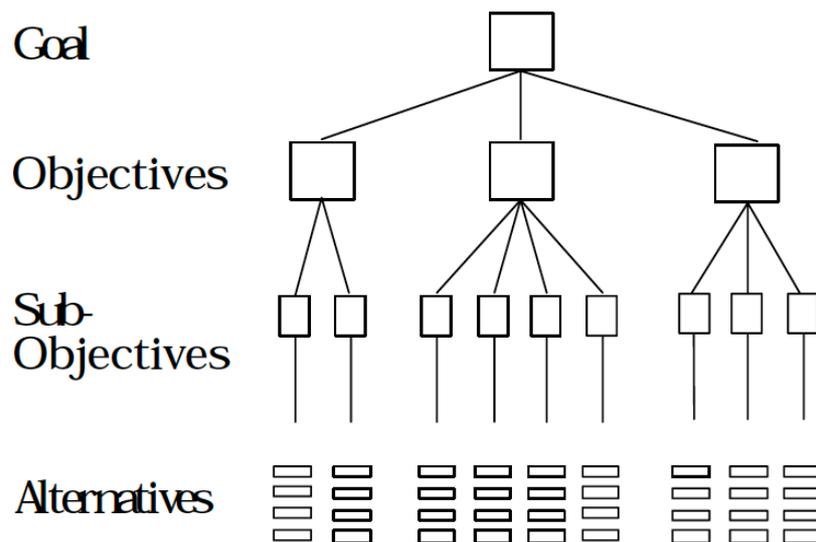


Figura 3.2 Struttura gerarchica della decisione (Forman e Selly, 2001)

Il funzionamento del modello, pertanto, può essere riassunto nei seguenti step che seguono idealmente la costruzione dell’albero della figura 3.2:

- Definizione dell'obiettivo che si intende perseguire (*Goal*)
- Definizione dei criteri e dei sottocriteri rispetto ai quali valutare le alternative (*Objectives e Sub-objectives*)
- Identificazione delle alternative (*Alternatives*)
- Determinazione del peso di ciascun criterio, ovvero dell'importanza dei criteri, rispetto all'obiettivo
- Valutazione delle alternative rispetto ai criteri, ovvero la misurazione della rilevanza delle alternative

#### *Metodo di confronto tra criteri e alternative*

In particolare, dopo aver definito i criteri e sottocriteri, il modello AHP prevede il confronto di ogni criterio con tutti gli altri. Tale confronto permette di individuare il peso, ossia la priorità, di ciascun criterio rispetto agli altri, mediante la tecnica del confronto a coppie, riportando i risultati in una matrice definita matrice del confronto a coppie.

La tecnica del confronto a coppie rappresenta una strategia vincente per stabilire la priorità di ciascun criterio rispetto agli altri, poiché l'essere umano è molto più abile nel compiere scelte relative piuttosto che assolute.

Per rappresentare al meglio tale tecnica si richiama l'esempio dei sassi: ad un soggetto vengono forniti tre sassi (rappresentanti idealmente i criteri) con pesi differenti e viene domandato lui di stabilire un ordine in base al loro peso. Se questa classifica venisse fatta misurando il peso di ciascun sasso preso singolarmente, il compito risulterebbe molto più complesso rispetto al caso in cui il soggetto possa soppesare i sassi confrontandoli a due a due.

La matrice del confronto a coppie è una matrice quadrata, dove il numero di righe e di colonne è uguale al numero complessivo di criteri. Il metodo AHP prevede la costruzione di tante matrici quadrate quanti i criteri e sottocriteri precedentemente individuati dal decisore. Ciascuna matrice viene riempita confrontando a coppie ciascun criterio con sé stesso e con tutti gli altri e lo stesso avviene successivamente con i sottocriteri ove presenti, utilizzando la Scala di Saaty, che verrà approfondita di seguito.

Grazie al confronto a coppie, i pesi non sono attribuiti a ciascun criterio in maniera arbitraria, bensì pesi e priorità derivano da una serie di giudizi.

Viene seguito lo stesso procedimento anche per la valutazione delle alternative. Dunque, si tratta di un metodo che consente di mettere a confronto più alternative possibili in base

ad un insieme di criteri stabiliti, ottenendo un *ranking* di preferenza delle alternative, al fine di individuare la migliore.

Una volta ottenuto il peso dei criteri, dei sottocriteri e delle alternative è possibile fornire una valutazione complessiva delle alternative e conseguentemente stilare un *ranking* che sintetizzi l'ordine di priorità delle alternative. Per determinare il peso complessivo assegnato a ogni alternativa si moltiplica, per ogni fissato sottocriterio, il peso assegnato al sottocriterio per il peso assegnato al criterio da cui dipende e per la priorità dell'alternativa relativamente a quel sottocriterio. I prodotti ottenuti in questo modo per ciascuna alternativa vengono sommati per ottenere il peso di ogni alternativa. La somma complessiva dei punteggi delle alternative viene ad essere in tal modo uguale ad 1.

### *La Scala di Saaty e il principio di reciprocità*

Nel confronto a coppie, l'AHP utilizza la Scala di Saaty, una scala da 1 a 9, che permette al decisore di attribuire valori crescenti in base a quanto un elemento è più importante rispetto all'altro coinvolto nel confronto. Tendenzialmente si assegnano i valori dispari, mentre quelli pari stanno ad indicare valori intermedi. Questi valori traducono in numeri giudizi verbali. Il metodo AHP, grazie alla Scala di Saaty, consente dunque di misurare anche valutazioni di tipo qualitativo (Wikipedia.org, 2024). Si indica in figura 3.3 la legenda dei valori della scala.

Numerical Value	Verbal Scale	Explanation
1.0	Equal importance of both elements	Two elements contribute equally
3.0	Moderate importance of one element over another	Experience and judgment favor one element over another
5.0	Strong importance of one element over another	An element is strongly favored
7.0	Very strong importance of one element over another	An element is very strongly dominant
9.0	Extreme importance of one element over another	An element is favored by at least an order of magnitude
2.0, 4.0, 6.0, 8.0	Intermediate values	Used to compromise between two judgments

*Figura 3.3 La Scala di Saaty: valori, scala verbale e spiegazione (Forman e Selly, 2001)*

Ciascuna matrice quadrata presenta la diagonale con valori pari ad 1, dato che ciascun criterio si confronta con sé stesso (si veda l'esempio in figura 3.4). I valori sopra e sotto la

diagonale nella matrice si dicono reciproci: secondo il principio di reciprocità, infatti, se  $a_{xy}$  rappresenta la stima del peso che ha l'elemento  $x$  rispetto a  $y$ , ovvero  $a_{xy} = w_x / w_y$ , allora  $a_{yx}$  deve essere uguale a  $1/a_{xy}$ . Quindi se un criterio  $k1$  è moderatamente più importante del criterio  $k2$  si attribuisce valore 3. Allo stesso modo, il confronto tra  $k2$  e  $k1$  sarà  $1/3$ .

$$A = \begin{bmatrix} \textcircled{1} & 7 & 3 & 4 & 6 \\ 1/7 & \textcircled{1} & 1/4 & 1/4 & 1/3 \\ 1/3 & 4 & \textcircled{1} & 2 & 4 \\ 1/4 & 4 & 1/2 & \textcircled{1} & 3 \\ 1/6 & 3 & 1/4 & 1/3 & \textcircled{1} \end{bmatrix}$$

Figura 3.4 Esempio di rappresentazione numerica di giudizi verbali in una matrice quadrata con diagonale uguale ad 1 (Forman e Selly, 2001)

Dopo aver inserito i valori, utilizzando la Scala di Saaty, in ciascuna matrice quadrata quest'ultima viene normalizzata, dividendo ogni punteggio attribuito per la somma dei punteggi della relativa colonna. In seguito, si calcola la media per ogni riga, ottenendo quindi il vettore dei pesi (compresi tra 0 ed 1), la cui somma totale deve essere pari ad 1.

#### Indice di consistenza della matrice

Una volta ottenuto il vettore dei pesi  $w$ , si procede a calcolare il grado di consistenza della matrice. Per spiegare cosa si intende con Indice di Consistenza (*Consistency Index - CI*), ovvero il grado di coerenza nell'applicazione del modello, si presenta una matrice ideale, nella quale sono già noti i pesi (figura 3.5)

$$\underline{A} = \begin{bmatrix} w_1 / w_1 & w_1 / w_2 & w_1 / w_3 & \dots & w_1 / w_n \\ w_2 / w_1 & w_2 / w_2 & w_2 / w_3 & \dots & w_2 / w_n \\ w_3 / w_1 & w_3 / w_2 & w_3 / w_3 & \dots & w_3 / w_n \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_n / w_1 & w_n / w_2 & w_n / w_3 & \dots & w_n / w_n \end{bmatrix}$$

Figura 3.5. Matrice ideale  $A$  (Forman e Selly, 2001)

Nel caso ideale, se si calcola il prodotto della matrice A per il vettore dei pesi w si ottiene un vettore che è nw, come illustrato in figura 3.6 (Forman e Selly, 2001)

$$\begin{array}{c}
 \left[ \begin{array}{cccccc}
 w_1/w_1 & w_1/w_2 & w_1/w_3 & \dots & w_1/w_n \\
 w_2/w_1 & w_2/w_2 & w_2/w_3 & \dots & w_2/w_n \\
 w_3/w_1 & w_3/w_2 & w_3/w_3 & \dots & w_3/w_n \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\
 w_n/w_1 & w_n/w_2 & w_n/w_3 & \dots & w_n/w_n
 \end{array} \right] \cdot \begin{array}{c} w_1 \\ w_2 \\ w_3 \\ \dots \\ w_n \end{array} = \begin{array}{c} nw_1 \\ nw_2 \\ nw_3 \\ \dots \\ nw_n \end{array} \\
 \underline{A} \qquad \qquad \qquad * \underline{w} = n \underline{w}
 \end{array}$$

Figura 3.6 Prodotto tra la matrice ideale A e il vettore dei pesi w (Forman e Selly, 2001).

In tal modo, si ha che n è un autovalore della matrice A (e si dimostra che questo è l'autovalore massimo (Forman e Selly, 2001)), ovvero il massimo numero  $\lambda$  tale che:

$$\boxed{A w = \lambda w}$$

Il vettore dei pesi w, in tal caso, costituisce un autovettore della matrice A in corrispondenza dell'autovalore.

I vettori colonna della matrice sono tutti proporzionali al vettore dei pesi w, ovvero il contenuto di ciascuna colonna in sostanza è il vettore dei pesi moltiplicato per fattori diversi.

La matrice quadrata del confronto a coppie si dice, inoltre, fortemente consistente quando soddisfa anche la seguente proprietà (Forman e Selly, 2001):

$$\boxed{a_{ik} a_{kj} = a_{ij} \text{ per tutti i valori di i e j}}$$

Per verificare la proprietà di consistenza della matrice dei confronti a coppie si utilizza l'autovalore massimo della matrice A stessa. Infatti, se nel caso ideale (matrice perfettamente consistente), n è l'autovalore della matrice A; nel caso reale, ciò non necessariamente avviene. Nel caso non ideale, l'autovalore massimo  $\lambda_{max}$  non sempre sarà uguale a n, ma calcolando la differenza tra  $\lambda_{max}$  ed n è possibile misurare il grado di consistenza della matrice.

A tale scopo, Saaty propone il *Consistency Index*, così definito:

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$$

Una volta calcolato il *Consistency Index* è possibile calcolare il Rapporto di Consistenza, che secondo la letteratura deve essere  $\leq 0,10$ , affinché si possa considerare la matrice consistente. Il *Consistency Ratio* si calcola come segue:

$$CR = CI / RI$$

Dove RI (*Random Consistency Index*) dipende dalla dimensione della matrice, come riportato in figura 3.7.

<i>Dimension</i>	<i>RI</i>
1	0
2	0
3	0.5799
4	0.8921
5	1.1159
6	1.2358
7	1.3322
8	1.3952
9	1.4537
10	1.4882

Figura 3.7 I valori del Random Consistency Index (Golden e Wang, 1990 citati in Taherdoost, 2017)

### 3.3. Un passo oltre: una combinazione di *SWOT Analysis* e *Analytic Hierarchy Process*

Come introdotto nel paragrafo 3.1, l'analisi SWOT è uno strumento ampiamente utilizzato in svariati ambiti perché consente di fotografare sia le caratteristiche interne che l'ambiente esterno di un'organizzazione, fungendo da punto di partenza per la pianificazione di una strategia. Ciononostante, la soggettività che caratterizza quest'analisi, nonché il carattere prettamente descrittivo dello strumento, non facilitano la presa di decisione. A tal proposito, in questa sede l'analisi SWOT viene combinata con l'applicazione del metodo AHP. In particolare, sono stati seguiti i dettagli teorici presentati da Görener (Görener et al., 2012).

Al fine di fronteggiare la carenza dell'analisi SWOT nel determinare l'importanza relativa di ciascun fattore rispetto agli altri del gruppo e la maggior rilevanza di un gruppo SWOT sugli altri, grazie all'AHP, l'analisi SWOT viene convertita in una struttura gerarchica.

L'obiettivo dell'applicazione combinata dei due strumenti è pertanto quello di qualificare in maniera sistematica i fattori SWOT e misurarne la loro intensità. Görener et al. (2012) individuano tre passaggi: in primo luogo, si realizza la *SWOT Analysis*, scannerizzando il contesto esterno ed individuando le variabili interne peculiari. Segue il confronto a coppie per ottenere il peso attribuito a ciascun gruppo (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). In tal modo, si individua il peso di ciascun fattore di ogni gruppo SWOT.

La classifica generale di priorità dei fattori si ottiene quindi mediante il prodotto tra il peso del fattore ed il peso del gruppo di riferimento. In questo modello, i gruppi SWOT ed i fattori appartenenti a ciascun gruppo rappresentano rispettivamente i criteri e sotto criteri del modello AHP. Nello studio di Görener et al. (2012), la struttura gerarchica ad albero dell'AHP è suddivisa in tre parti, come rappresentato in figura 3.8

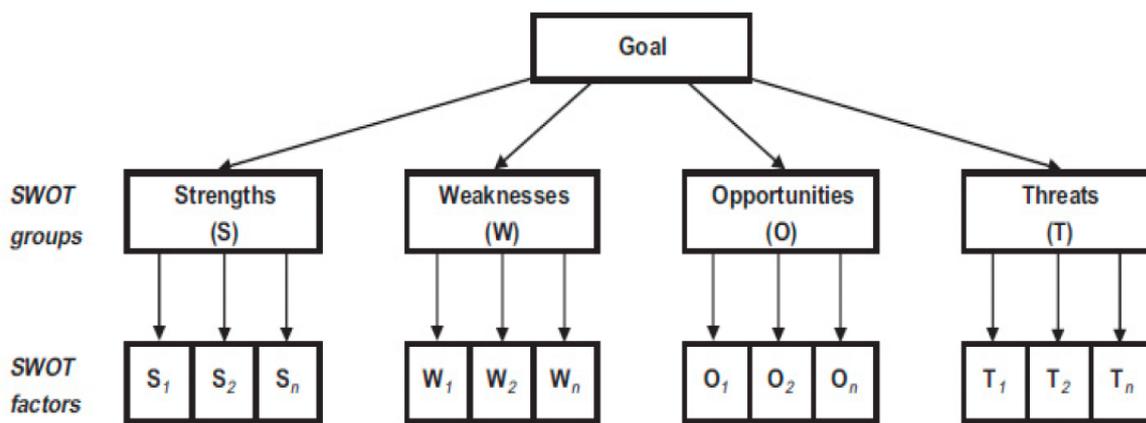


Figura 3.8 Struttura gerarchica della matrice SWOT (Görener et al., 2012)

Dall'obiettivo prioritario individuato, si diramano i gruppi SWOT, ovvero i criteri, i quali a loro volta comprendono i singoli fattori, ossia i sottocriteri.

L'applicazione del modello combinato SWOT-AHP, rappresentata in figura 3.9, segue tre fasi: *building initial task; modifying factors, building an evaluation model* (Görener et al., 2012; Anggraini et al. 2018).

L'applicazione del modello presentato consente di approfondire la rilevanza di ciascun fattore, inizialmente individuato ed inserito nella matrice SWOT, permettendo al decisore di realizzare un *ranking* sia rispetto ai fattori appartenenti allo stesso gruppo, sia di individuare la priorità generale di ciascun fattore rispetto agli altri. Ciò implica una maggior consapevolezza, fondamentale nei processi di *decision-making*.

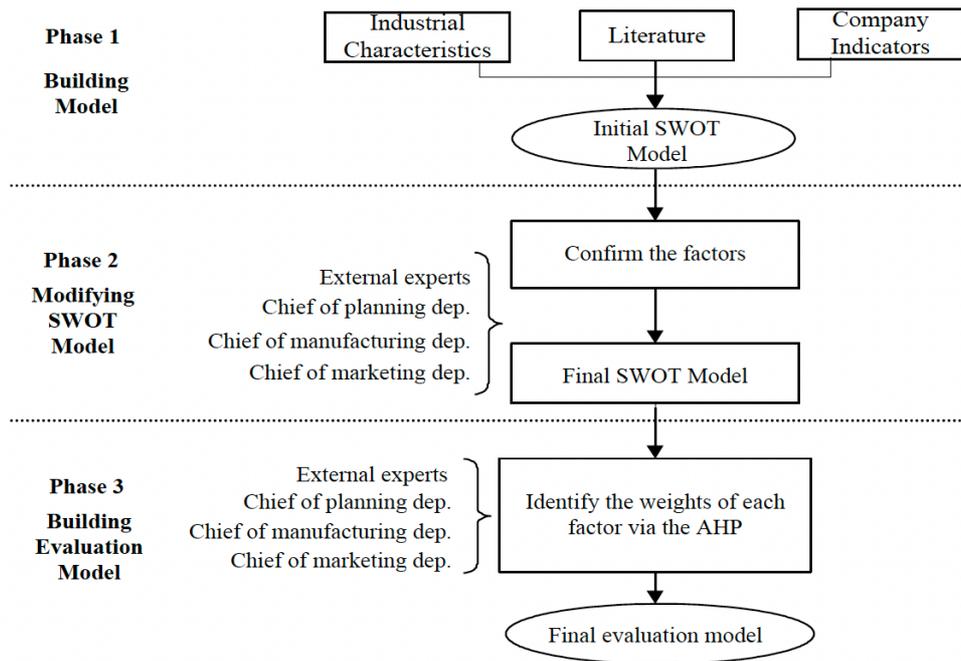


Figura 3.9 Le tre fasi dell'applicazione del modello SWOT-AHP (Görener et al., 2012)

Nel lavoro di Görener et al. (2012) non vengono valutate le alternative in relazione a ciascun sottocriterio, bensì gli autori si limitano a costruire il *ranking* dei fattori SWOT. In questa tesi si propone di completare il modello, valutando le alternative del modello AHP, che verranno presentate nel capitolo successivo, andando a stabilire quale alternativa è preferibile dal punto di vista della disintermediazione.

## **Capitolo 4**

# **VALUTAZIONE COMPARATA DI TRE TENTATIVI DI DISINTERMEDIAZIONE**

In questo capitolo si propone l'applicazione combinata degli strumenti delineati a livello teorico nel capitolo precedente. La prima parte si concentra sulla presentazione dei tre casi studio, rispettivamente della destinazione turistica Trentino e la sua offerta turistica promossa attraverso la Trentino Guest Card, del progetto Dolomiti Holiday Gift Card in Cadore ed infine della *web agency* specializzata nel marketing digitale del settore ricettivo, Titanka! Spa. In seguito, l'attenzione si sposta sull'applicazione pratica del metodo AHP, per valutare i casi studio presentati rispetto all'obiettivo di disintermediare. Si analizza come il *ranking* dei fattori SWOT e di conseguenza il *ranking* delle alternative cambino al variare del punto di vista. Si assumerà prima il punto di vista della DMO e poi il punto di vista di un operatore del settore, in particolare di un albergatore.

### **4.1. L'offerta turistica in Trentino: Trentino Guest Card**

La destinazione turistica del Trentino rappresenta indubbiamente un'alternativa interessante da analizzare per l'attrattività del brand, grazie alla forte identità che il territorio possiede. È un'area fortemente identitaria che, nonostante le numerose influenze sociali e culturali e il suo ruolo di ponte fra la cultura mitteleuropea e quella latina/mediterranea, ha mantenuto la propria autonomia nella gestione del territorio, connotato da accoglienza, benessere e qualità di vita (Trentino Marketing, 2022). L'attrattività del Trentino come destinazione turistica è promossa da Trentino Marketing, l'agenzia di marketing turistico territoriale della provincia autonoma di Trento, una società nata nel 2003, avente forma giuridica di diritto privato, ma controllata da enti pubblici (Moretti, 2022; trentinomarketing.org, 2024; Trentino Marketing, 2022). Trentino Marketing si occupa di coordinare le Agenzie territoriali d'Area (che verranno presentate nel paragrafo successivo) e le Aziende di promozione turistica locali presenti sul territorio provinciale, promuovendo, inoltre, lo sviluppo delle competenze digitali degli operatori, nonché gestendo i sistemi di comunicazione e le piattaforme digitali (Provincia autonoma di Trento, 2023).

Le località montane oggi come oggi devono far fronte ad una concorrenza a tre livelli: tra destinazioni con un prodotto turistico montano con caratteristiche simili, tra diverse modalità di vacanza proposte, così come tra prodotti turistici molto diversi. A tal proposito, una destinazione si dice competitiva se è in grado di attuare una diversificazione a due vie: da un lato dei mercati, a livello geografico e motivazionale, dall'altro dei prodotti, realizzando nuove proposte e servizi (Manente e Cerato, 2002).

Il turismo in Trentino ricopre il ruolo di *best practice*, proponendosi come un sistema “distintivo, equilibrato e duraturo” (Trentino Marketing, 2023), ossia autentico e identitario, in grado di limitare gli eccessi e capace di sfruttare le opportunità, prestando attenzione al futuro e alle nuove generazioni.

Secondo l'Ispat (Istituto di Statistica della provincia di Trento), nel 2022 il Trentino ha contato 30,8 milioni di presenze, pari a più di 5,7 milioni di turisti (Unindustria, 2023).

In termini di turismo montano, infatti, l'Italia era al primo posto in Europa per il PIL delle province con prevalenza montana, rappresentando nel 2023 il 28% del “PIL montano” dell'intero continente, come emerge dall'indagine “Il turismo di montagna: sfide e opportunità di un settore in trasformazione”, svolta dalla Fondazione per la Sussidiarietà con Scuola Italiana di Ospitalità e TH Resorts (Unindustria, 2023).

Il sistema turistico in Trentino, come riportato nel Piano Operativo del 2023 redatto da Trentino Marketing, valeva in quell'anno il 15% del PIL provinciale (Trentino Marketing, 2023).

#### *4.1.1. Trentino Marketing: i macro-obiettivi*

Con l'intenzione di presentarsi come un sistema turistico interessato a migliorare l'organizzazione turistica e tenere alto il valore del marchio, il Trentino riserva anche particolare attenzione al miglioramento della qualità della vita dei residenti, nonché alla sostenibilità a 360°, definendo nel Piano Marketing 2022-2024 sei macro-obiettivi. In primo luogo, una migliore occupazione dei posti letto/mese, con l'obiettivo di aumentare le presenze, non solo durante la stagione classica, bensì soprattutto durante le cosiddette “Belle Stagioni”, ad oggi caratterizzate da flussi minori. A questo si collega il secondo macro-obiettivo, ovvero rendere il Trentino una destinazione che offre attività ed esperienze durante tutto l'anno. Anche la qualità di vita dei residenti e la qualità dell'esperienza dei turisti sono inserite tra gli obiettivi, al fine di raggiungere un rapporto

equilibrato e piacevole tra cittadini e visitatori, che promuova una destinazione sostenibile a livello sociale, essendo la sostenibilità (ambientale, economica e sociale) un tema di primaria importanza nell'organizzazione turistica del Trentino. Infine, gli ultimi due macro-obiettivi indicati nel Piano Marketing sono quelli che rappresentano a pieno il focus di questa ricerca: un ecosistema digitale forte e competitivo ed un'organizzazione turistica efficiente e coordinata. L'elevato livello di coordinamento che contraddistingue il Trentino è favorito anche dalle Agenzie territoriali d'Area (ATA), che lavorano come collante tra Trentino Marketing e le APT per promuovere lo sviluppo di nuovi prodotti e progetti al fine di accogliere e attrarre turisti durante tutto l'anno. La Riforma dell'Organizzazione Turistica (L.P. 8/2020) ha introdotto le ATA, il cui operato è focalizzato nella progettazione e sviluppo di medio – lungo periodo. Le ATA hanno iniziato il loro progetto nel 2022 e rappresentano per Trentino Marketing uno strumento chiave per perseguire obiettivi come il miglioramento della qualità delle esperienze per tutti quei territori congestionati durante la stagione invernale, realizzando progetti che interessino maggiormente primavera ed estate, con l'obiettivo di realizzare un sistema equilibrato sia a livello economico che sociale. In particolare, le ATA sono articolate in 4 gruppi: ATA Garda, ATA Città, Laghi e Altipiani, ATA Dolomiti Orientali, ATA Dolomiti di Brenta (Trentino Marketing, 2023).

Il marchio Trentino, che nelle pubblicazioni di Trentino Marketing viene denominato “marca” Trentino, rafforzando il concetto stesso, è rappresentato da tre caratteristiche principali: paesaggio, benessere e *italian lifestyle*. Questi, illustrati nei poli del triangolo indicato in figura 4.1, identificano il territorio trentino e suscitano nella mente del turista un'immagine positiva connotata da un ambiente naturale piacevole, da una sensazione di benessere sia fisica che mentale e dalla convivialità ed accoglienza appartenenti allo stile di vita italiano, che il Trentino restituisce appieno.

Il posizionamento del marchio “Aperto per natura” è nato in risposta alle esigenze emerse durante la pandemia, ma si adatta perfettamente alla definizione del territorio. Infatti, si tratta di un luogo dove la natura è la protagonista indiscussa, caratterizzato principalmente da esperienze all'aperto (Trentino Marketing, 2022). Ciononostante, l'aggettivo “aperto” rappresenta anche l'accoglienza che caratterizza questa regione.



Figura 4.1 La marca Trentino (Trentino Marketing, 2022)

#### 4.1.2. Verso la digitalizzazione a 360°: Trentino Guest Card e Trentino Guest Platform

La promozione del territorio come un *network* che propone un’offerta turistica integrata e sistematizzata è una delle principali chiavi di successo di una destinazione che compete nel panorama odierno. Come è stato ampiamente discusso nel Capitolo 2, le card turistiche sono uno strumento rilevante nella promozione di una località, che consente di rafforzare la propria identità e la propria reputazione sul mercato. Queste, infatti, rappresentano una delle modalità per presentare la destinazione come un sistema, raggruppando in un’unica card beni e servizi complementari tra di loro, offerti da diversi stakeholder, disincentivando il visitatore a servirsi di intermediari terzi online. Come riportato da Trentino Marketing (2023), “l’allineamento strategico di tutti i soggetti del sistema turistico è dunque fondamentale perché le scelte puntuali di ciascuno si accostino ad una prospettiva unitaria”.

Ponendo l’attenzione sull’operato della destinazione Trentino in materia di digitalizzazione si presentano ora la Trentino Guest Card (TGC) e la Trentino Guest Platform (TGP). Con l’articolo 9 della Legge di Riforma del 2020 a Trentino Marketing è stato attribuito il compito di affinare le competenze in ambito digitale ed occuparsi dei sistemi di comunicazione, nonché delle piattaforme digitali propedeutiche al marketing turistico.

Trentino Guest Card è una card turistica gratuita, attiva da dieci anni, che continua a suscitare interesse sia nei turisti, ai quali vengono riservati diversi vantaggi e comodità, che negli *stakeholder* appartenenti alla rete.

I turisti in possesso della card beneficiano di vantaggi nell'ambito dei mezzi di trasporto pubblico, di sconti per l'accesso a numerose attrazioni, nonché l'accesso a 60 musei, 20 castelli e oltre 40 attrazioni e prezzi scontati per degustazioni ed acquisti di prodotti gastronomici locali. Più in particolare, grazie agli accordi con Trenitalia, i visitatori hanno diritto al biglietto gratuito per tratte ferroviarie aventi partenza e arrivo in Trentino. Inoltre, coloro che prenotano un soggiorno presso una delle strutture aderenti alla card, ricevono sconti per il pedaggio autostradale per raggiungere il Trentino in auto o per le tratte operate da MarinoBus, se optano per viaggiare in autobus (VisitTrentino.info, 2024).

In fase di prenotazione di una struttura ricettiva, il turista riceverà nella proposta la card in maniera completamente gratuita, la quale potrà essere attivata utilizzando l'App MIO TRENTINO, tramite il codice ricevuto dalla struttura stessa (VisitTrentino.info, 2024). La validità della card pertanto è direttamente proporzionale alla durata del soggiorno. Ciononostante, il turista può continuare a consultare l'applicazione mobile anche dopo la propria vacanza per programmare eventuali itinerari futuri. Questa modalità di erogazione della card turistica è estremamente vincente in un'ottica di disintermediazione, in quanto il visitatore è motivato a prenotare tramite il canale diretto della struttura e beneficiare di questi vantaggi.

Per quanto concerne la Trentino Guest Platform (TGP), questa è stata rilasciata a fine 2021 insieme all'App MIO TRENTINO, disponibile in due versioni (IOS e Android). La TGP ha lo scopo di connettere tutti i sistemi digitali, tra i quali la TGC, creando un canale di connessione diretto tra gli operatori aderenti ed i turisti, integrato nell'app MIO TRENTINO. L'App MIO TRENTINO a cui viene collegata la card ricopre il ruolo di "amico digitale "a portata di mano" del turista", dando informazioni ed assistenza durante tutta la vacanza (Trentino Marketing, 2022). Più in particolare l'applicazione per smartphone si può scomporre in quattro parti principali, come indicato in figura 4.2

<b>TRAVEL PLANNER</b> <i>Possibilità di costruire liberamente la propria esperienza di viaggio</i>	<b>COMMUNITY</b> <i>Luogo di incontro dei Trentino Lovers, per avvalorare il senso di appartenenza ad una Comunità</i>
<b>SERVIZI</b> <i>Il valore aggiunto sta nell'avere in un unico luogo tutti i servizi del territorio integrati</i>	<b>MY CONCIERGE</b> <i>per mantenere sempre vivo il contatto con il turista, sia durante la vacanza, che successivamente</i>

Figura 4.2 I quattro contenitori dell'App MIO TRENTINO (Trentino Marketing, 2022)

L'implementazione della Trentino Guest Platform, pertanto, non offre vantaggi solo per il turista-consumatore, bensì riserva opportunità diverse sia al sistema turistico del Trentino nel suo complesso, sia agli *stakeholder* che vi aderiscono. Specificatamente, la TGP fornisce una profilazione del turista, permettendo di svolgere analisi e previsioni sulle tendenze di mercato ed al contempo permette di curare al meglio il rapporto con il turista grazie al CRM integrato nella piattaforma. Dal punto di vista degli operatori turistici, la TGP aumenta la loro visibilità sul mercato online sempre in espansione con ricadute positive sulle vendite dei singoli.

In conclusione, se la TGC unitamente all'App MIO TRENTINO sono già ampiamente in uso, la TGP, dopo una fase di *testing* di due anni, è entrata in collegamento con il portale *VisitTrentino* lo scorso anno.

#### 4.1.3. La comunicazione definita "omnicanales"

Come evidenziato nel Piano Marketing 2022-2024, "la comunicazione del Trentino prende vita attraverso un complesso ecosistema di canali e di attori, interni ed esterni a Trentino Marketing" (Trentino Marketing, 2022). L'obiettivo primario è coinvolgere il turista, che da visitatore si sta trasformando sempre più in un "temporary local" alla ricerca di esperienze autentiche. La figura 4.3 rappresenta l'intero ecosistema di canali di comunicazione del Trentino.

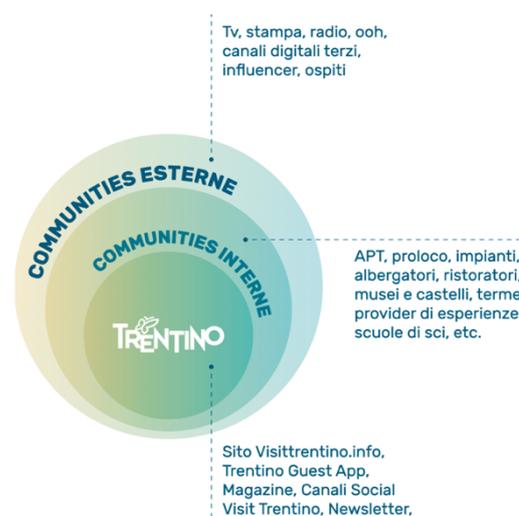


Figura 4.3 L'ecosistema della comunicazione del Trentino (Trentino Marketing, 2022)

Il piano di comunicazione del Trentino viene definito “omnicanales” poiché si sviluppa attraverso canali di comunicazione diversi per raggiungere segmenti targettizzati, anche diametralmente opposti. Nella figura 4.4 sono sintetizzate le principali vie di comunicazione mirate per ciascun target, stabilite in questo caso su base generazionale.

TARGET	TV	RADIO	STAMPA	SOCIAL	INFLUENCER
<b>Millennials</b>	Si, pref. Streaming (sport e serie TV)	Si (streaming)	Si (focus advertorial e speciali)	Instagram, Facebook, Youtube, Twitter	Si (instagrammers e bloggers)
<b>Gen Z</b>	No	No	No	TikTok, Instagram, Youtube	Si (gamers e youngfluencers)
<b>Gen X</b>	Si (prime time e weekend)	Si (drive time, Lun-Ven)	Si (focus advertorial e speciali)	Facebook Youtube	No
<b>Baby Boomers</b>	Si (prime time e weekend)	Si (drive time, Lun-Ven)	Si (focus advertorial e speciali)	Facebook	No

Figura 4.4 I canali di comunicazione per ciascun target (Trentino Marketing 2022)

La *brand identity* del Trentino, pertanto, viene veicolata e raccontata attraverso canali di comunicazione standard, come TV, radio e stampa, così come attraverso piattaforme online ed i canali social, al fine di essere raccontata ad un pubblico sempre più ampio, unitamente a tutti i progetti ed eventi che annualmente vengono organizzati sul territorio. La strategia di comunicazione del Trentino non verrà qui ulteriormente trattata, per eventuali approfondimenti si rimanda al Piano Marketing 2022-2024 di Trentino Marketing.

#### 4.1.4. La SWOT Analysis della destinazione turistica Trentino

Si propone ora, nella tabella 4.1, la *SWOT Analysis* della destinazione turistica trentina. Questo caso studio è interessante rispetto alla ricerca in oggetto, ovvero il tentativo di disintermediazione delle destinazioni, in quanto la pianificazione strategica nel territorio, unitamente alla digitalizzazione dell’offerta e l’elevato livello di coordinamento fra gli attori del *network*, rafforza l’identità del brand Trentino, già ampiamente autentico.

Tabella 4.1 La SWOT Analysis della destinazione turistica Trentino

	FATTORI POSITIVI	FATTORI NEGATIVI
FATTORI INTERNI	<p><b>Punti di forza (Strengths)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>Coordinamento: SISTEMA</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coesione e coordinamento tra gli <i>stakeholder</i></li> <li>• Nuova governance: Apt, ATA e TM</li> <li>• Importanza della comunità</li> </ul> </li> <li><u>Sostenibilità</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Task Force Sustainability</li> <li>• Agenda 2030 del Trentino</li> <li>• Ambientale: Superpark</li> <li>• Sociale: accessibilità degli eventi e festival ed accessibilità digitale</li> <li>• Economica: circolo economico virtuoso (anche grazie alla fidelizzazione)</li> </ul> </li> <li><u>Digitalizzazione</u>: ecosistema digitale forte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trentino Guest Card</li> <li>• Trentino Guest Platform</li> <li>• App MIO TRENTINO</li> <li>• Comunicazione “omnicanales”</li> </ul> </li> <li><u>Destagionalizzazione</u>: piano attività “Belle Stagioni”</li> <li><u>Nuove imprenditorialità</u> nel mondo rurale e gastronomico</li> <li>Forme di ospitalità alternative</li> </ol>	<p><b>Punti di debolezza (Weaknesses)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>Digitalizzazione</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scarsa consapevolezza degli operatori del ricettivo riguardo l’efficacia della TGC</li> <li>• Infrastruttura tecnologica non sempre adeguata</li> <li>• Disomogeneità nella vendita delle card sul territorio trentino (Apt Altopiano di Pinè e Valle di Cembra)</li> </ul> </li> <li><u>Imprenditorialità</u>: problematiche nel campo generazionale nel settore ricettivo</li> <li><u>Sostenibilità</u>: viabilità non in linea con la promessa dei valori del Trentino (natura, ambiente ed efficienza)</li> <li><u>Prodotto turistico</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prodotti stagionali monotematici</li> <li>• Offerta sbilanciata su prodotti che necessitano la quantità e limitano la qualità</li> </ul> </li> </ol>
FATTORI ESTERNI	<p><b>Opportunità (Opportunities)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>Digitalizzazione</u>: TGC e TGP <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opportunità per il Sistema Turistico Trentino:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Base di dati di profilazione del turista</li> <li>2. Analisi e previsione delle tendenze di mercato</li> <li>3. CRM</li> </ol> </li> <li>• <b>Opportunità per i fornitori di servizi turistici</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento della visibilità</li> <li>2. Possibilità di concentrarsi sul proprio core business aziendale</li> <li>3. Incremento delle vendite</li> </ol> </li> </ul> </li> <li><b>Eventi locali:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olimpiadi Milano/Cortina 2026</li> <li>• Eventi sportivi: partnership con federazioni</li> <li>• Eventi culinari: es. <i>Trentodocfestival</i></li> </ul> </li> <li><b>Crescita del turismo globale</b> (postpandemia)</li> </ol>	<p><b>Minacce (Threats)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Cambiamento climatico e catastrofi naturali</li> <li><i>Overtourism</i> post pandemico durante l’alta stagione</li> <li>Ipercompetitività del settore <ul style="list-style-type: none"> <li>• prodotti turistici simili</li> <li>• concorrenza degli intermediari online</li> </ul> </li> <li>Comportamento altamente mutevole del turista</li> </ol>

#### 4.2. L'offerta turistica in Cadore: Dolomiti Holiday Gift Card

Si presenta ora un progetto che interessa il sistema turistico del territorio cadorino. Si tratta di un'iniziativa che ha avuto origine più di dieci anni fa a partire da Gildo Trevisan, l'attuale presidente del Consorzio Cadore Dolomiti e proprietario dell'hotel Al Pelmo a Pieve di Cadore (BL).

La motivazione che spinge a dar vita ad un progetto che rafforzi il sistema turistico in Cadore e funga da "strumento facilitatore" del turismo nella regione si ritrova nel contesto altamente competitivo in cui in Cadore si colloca (Pittaluga, 2023). È un territorio alpino nella provincia di Belluno che si estende per circa 1400 km<sup>2</sup> e comprende 21 comuni suddivisibili in tre aree: Val Boite, Centro Cadore e Comelico, come rappresentato in figura 4.5

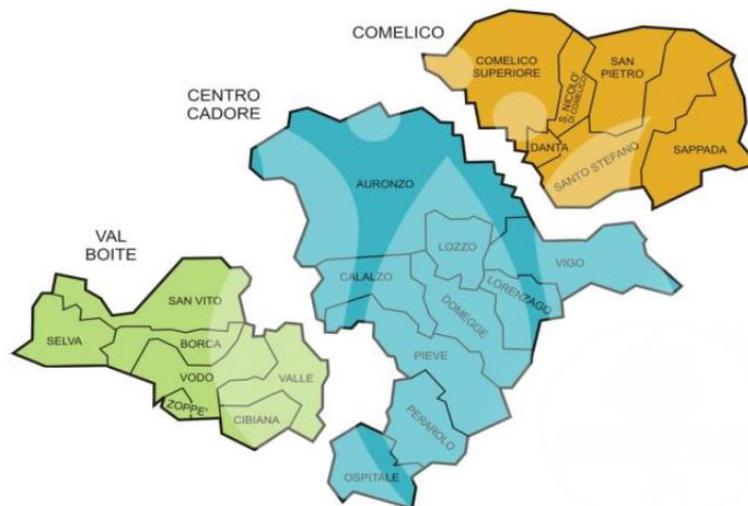


Figura 4.5 I 21 comuni del Cadore suddivisi in tre aree: Val Boite, Centro Cadore, Comelico (nuovocadore.it, 2012)

Il Cadore è caratterizzato da bellezze paesaggistiche e naturali che attirano ogni anno turisti di ogni categoria, offrendo attività estive e invernali, sportive, culturali e naturalistiche. A tal proposito, il turismo si potrebbe considerare un efficace motore per l'economia della regione. Ciononostante, la vicinanza con territori altamente competitivi nel settore turistico che offrono prodotti turistici sostituibili, come il Trentino, il Sud-Tirolo ed il Tirolo austriaco ha fatto emergere l'urgenza di promuovere il territorio cadorino a livello turistico attraverso un progetto che propone i servizi in maniera integrata, stimolando conseguentemente la fidelizzazione del cliente (Pittaluga, 2023).

Il progetto Dolomiti Holiday Gift Card inizialmente fatica a sbocciare a causa di carenze dal punto di vista tecnologico e del mancato coordinamento tra gli *stakeholder* cadorini. Il suo nome è particolarmente evocativo, racchiudendo in quattro parole i valori principali: il comprensorio delle *Dolomiti*, altamente riconoscibile da turisti italiani e stranieri, che identificano in molti casi le Dolomiti come una destinazione, nonostante queste appartengano a livello amministrativo a comuni e province diverse; *Holiday* esalta il concetto di vacanza nel territorio; *Gift* sta ad indicare un regalo, un premio, ovvero il concetto alla base dell'intero progetto e *Card* che include l'iniziativa nell'ampio ventaglio di card turistiche, oggigiorno particolarmente sviluppate.

#### 4.2.1. La digitalizzazione dell'offerta turistica

Come ampiamente delineato nel Capitolo 2, le card turistiche e la loro successiva digitalizzazione in *smart card* rappresentano uno strumento efficace di promozione dell'offerta turistica di una destinazione.

Analizzando il progetto in Cadore, il "Premio di Soggiorno" viene inserito nella categoria delle *smart card* per la connessione di questa ad un'applicazione mobile. I servizi, infatti, sono fruibili attraverso l'App Toduba, una Piccola Media Impresa di Torino (nata come startup nel 2017) disponibile in due versioni (IOS e Android) (Pittaluga, 2023). L'applicazione offre ai turisti-utenti la possibilità di acquistare prodotti e servizi in maniera sicura e veloce. Più in particolare, la Dolomiti Holiday Gift Card offre agli utenti un servizio di *cashback*. Il concetto di *cashback* ha come obiettivo primario la fidelizzazione del cliente, essendo strutturato in maniera tale da stimolare il visitatore a ritornare. Specificatamente, il servizio di *cashback* proposto da Dolomiti Holiday Gift Card è previsto esclusivamente per coloro che prenotano tramite il canale diretto dell'hotel (e-mail, telefono, Booking Engine). L'albergatore ha la possibilità di scegliere la percentuale di *cashback* della quale i suoi ospiti beneficiano ed il turista può scegliere di utilizzare la somma ritornata all'acquisto di un prodotto o servizio successivo, o di conservarla nel proprio borsellino online ed accumularla con i *cashback* successivi. Dal punto di vista dell'offerta, questo servizio permette di creare un circolo virtuoso nell'economia del territorio, rafforzando la sostenibilità economica e disincentivando la prenotazione online tramite intermediari terzi.

Inoltre, l'applicazione è dotata di un sistema di geo referenzialità, grazie al quale il turista può visualizzare sulla mappa i punti più vicini nei quali utilizzare la card e quali prodotti

e servizi questi offrono. Per maggiori dettagli in merito al funzionamento ed ai servizi offerti dalla Dolomiti Holiday Gift Card si rimanda alla Tesi Magistrale “La destinazione come rete e le card turistiche: un “Premio di Soggiorno” come strumento facilitatore del turismo in Cadore” di Pittaluga (2023).

#### *Il progetto come strumento di disintermediazione*

Il caso studio appena presentato è stato scelto poiché si caratterizza per alcuni tratti perfettamente in linea con la ricerca. Il progetto in Cadore, infatti, non è nato soltanto per fronteggiare i *competitor* guadagnando un vantaggio competitivo nell’arena italiana e internazionale. Il territorio cadorino e gli attori del sistema turistico, infatti, beneficiano di altri vantaggi. In primo luogo, l’attuazione del progetto consente agli attori aderenti di entrare a fare parte di una catena economica alimentata in maniera diretta e costante da loro stessi e rappresenta uno strumento forte nel tentativo di disintermediazione.

L’adesione al progetto da parte degli *stakeholder* proponenti servizi diversi funge da vetrina pubblicitaria per gli attori stessi, ed in particolare per gli operatori del settore ricettivo, questi possono incrementare il volume di vendita tramite canali diretti e fidelizzare i propri clienti.

Il filo rosso che collega i due casi studio sopra descritti è proprio il tentativo di raggiungere in maniera diretta il cliente e successivamente creare un rapporto di fiducia alimentato dai servizi e benefici che ciascuna strategia rispettivamente fornisce ai soggetti partecipanti, sia dal punto di vista della domanda che dell’offerta.

#### *4.2.2. La SWOT Analysis della destinazione turistica del Cadore*

Il progetto Dolomiti Holiday Gift Card è stato ampiamente descritto e valutato da Pittaluga (2023). In particolare, si riporta di seguito la *SWOT Analysis* elaborata dal punto di vista dell’offerta. Si veda la tabella 4.2.

Tabella 4.2 La SWOT Analysis della destinazione Cadore dal punto di vista dell'offerta (Pittaluga, 2023)

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

### 4.3. Titanka! Spa: una proposta digitale per disintermediare

Al fine di presentare una panoramica diversificata di casi studio che perseguono in modi diversi l'obiettivo di disintermediare, si propone di seguito l'esempio di un'azienda che si presta a supporto di strutture ricettive nel limitare la loro dipendenza dagli intermediari online.

Titanka! Spa è una *web agency* specializzata nel web marketing e nella creazione di siti web principalmente per il settore ricettivo, ma anche per *e-commerce*. Nasce nell'agosto del 2000 come start up dedicata al marketing del settore turistico, con il nome I.G.S. (Internet Global Service), per mano dei fondatori Marco Baroni, ideatore di Mr Preno, CRM che verrà presentato nel paragrafo successivo e Ronnie Pavani.

Dopo aver assunto il nome di Titanka! Spa nel 2007, il 2011 è un anno importante per l'azienda che vede la realizzazione di Simplify S.r.l., azienda di *Information Technology*, consulenza e gestione informatica e di Social Più S.r.l., società specializzata in comunicazione, promozione e sviluppo nel mondo dei social media, con presidente Riccardo Viroli (Titanka.com, 2024). Questo sviluppo ha permesso a Titanka! Spa di diventare un'agenzia specializzata nel web marketing turistico a 360°, a supporto di strutture ricettive nella loro attività di pianificazione strategica lungo tutta la penisola.

Più in particolare, Social Più S.r.l. è il braccio social di Titanka! Spa. Come ampiamente discusso nel Capitolo 2, i *social network* oggi come oggi rappresentano un canale importante per intercettare nuovi potenziali clienti e mantenere il contatto con i propri, in un processo di fidelizzazione continua. I canali social, infatti, oltre che vetrina pubblicitaria, sono uno strumento forte nel tentativo di disintermediazione, destagionalizzazione e fidelizzazione del cliente (Socialpiu.com, 2024).

#### 4.3.1. Il CRM: Mr Preno

Mr Preno nasce nel 2016 come MYREPLY – Il Sistema Professionale di Vendita Camere. Venne creato da Marco Baroni, ideatore dell'omonimo movimento "Metodo Professionale di Vendita Camere" e prese il nome di Mr Preno nel 2019.

È un *Customer Relationship Management* progettato esclusivamente per il turismo, che comunica contemporaneamente con il *Channel Manager*, il *Booking Engine* ed il *Property Management System*, consentendo agli albergatori di curare la comunicazione con i propri

ospiti, prima, durante e dopo il soggiorno, con l'obiettivo di incrementare le vendite dirette.

È stato scelto di presentare Titanka! Spa come esempio pratico di *web agency* esperta in marketing turistico per le peculiarità che Mr Preno possiede. Il tentativo di disintermediazione, infatti, è tra gli obiettivi primari del *founder* Marco Baroni.

Il CRM di Titanka! Spa consente agli operatori del settore turistico-ricettivo di gestire agevolmente il rapporto con i clienti con la possibilità di (Blog.Titanka! – Socialpiù., 2024):

- creare preventivi personalizzati e mirati sulle esigenze dei clienti;
- dare assistenza;
- fare *up-selling* di servizi aggiuntivi;
- chiedere recensioni al fine di costruire una solida *brand reputation* online;
- consultare lo storico di richieste, preventivi e prenotazioni;
- monitorare i dati per identificare le opportunità di vendita;
- programmare al meglio le attività future per migliorare il tasso di conversione.

#### *Caso studio di successo di Titanka! Spa*

Tra i casi studio che hanno riscosso un grande successo presentati da Marco Baroni nel suo libro *Questo albergo non è una casa!* (Baroni, 2020), si presenta di seguito il caso dell'Hotel Cosmopolitan di Bologna.

L'hotel, situato poco fuori dal centro di Bologna, registrava un grave problema di gestione dei canali di distribuzione. Infatti, l'hotel rilevava una vera e propria dipendenza dalle OTA. In particolar modo, il rapporto sito web / OTA era di circa 3,85%, questo significa che per €. 100,00 di prenotazioni online, solo €. 3,85 passavano tramite il *Booking Engine* del sito web. In questo caso l'obiettivo era proprio quello di aumentare il traffico sul sito web ufficiale, creando innanzitutto un nuovo sito web, facendo investimenti *advertising* dell'hotel in difesa dalle OTA e realizzando una politica di revenue che incentivasse la prenotazione diretta. Qui ci soffermerà sulle prime due azioni, sulle quali si focalizza l'operato di Titanka! Spa. Ponendo in risalto la posizione strategica dell'hotel, inizialmente si cercò di sfruttare le OTA come strumento di visibilità, per poi attirare i clienti sul sito web ufficiale grazie al SEO, all'indicizzazione dell'hotel con le maggiori chiavi di ricerca legate agli eventi in prossimità dell'hotel e grazie alle campagne Google Ads. Grazie alle strategie pianificate da Titanka! Spa insieme all'albergo, quest'ultimo ha avuto modo in

tre anni di portare il 3,85% di prenotazioni dirette a quota 15,12%, diminuendo drasticamente la sua dipendenza dagli intermediari online (Baroni, 2020).

#### 4.3.2. La SWOT Analysis di Titanka! Spa in ottica di disintermediazione

Si propone ora nella tabella 4.3 una valutazione dell'azienda Titanka! Spa, realizzata attraverso la *SWOT Analysis*, dal punto di vista dell'utilizzo che se ne può fare in un'ottica di disintermediazione.

Tabella 4.3 La SWOT Analysis di Titanka! Spa dal punto di vista di disintermediazione

	FATTORI POSITIVI	FATTORI NEGATIVI
FATTORI INTERNI	<p style="text-align: center;"><b>Punti di forza</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>Comunicazione ed interazione</u> con il cliente</li> <li><u>Mr Prenò</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>automazione della comunicazione</li> <li>preventivi personalizzati</li> <li><i>up-selling</i></li> </ul> </li> <li><u>Consulenza e pianificazione strategica</u></li> <li><u>Risparmio di tempo</u> nella gestione dei Clienti</li> <li><u>Profilazione e targhettizzazione</u> dei clienti nel database</li> <li>Attività di <u>comunicazione con il cliente prima, durante e dopo il soggiorno</u> tramite i social media ed il CRM</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Punti di debolezza</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>Costi monetari</u> annuali di servizio</li> <li><u>Dipendenza</u> da un sistema terzo nella promozione dei propri servizi</li> <li>Necessità di <u>personale formato ed esperto</u> nella gestione del <i>backoffice</i></li> <li>Necessità di <u>infrastrutture tecnologiche</u> adeguate</li> <li>Necessità di <u>altri software per la gestione completa dell'attività ricettiva</u> (es. per la fatturazione elettronica)</li> </ol>
FATTORI ESTERNI	<p style="text-align: center;"><b>Opportunità</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>Pianificazione</u> di una strategia di marketing competitiva ed efficace</li> <li>Costruzione di una <u>brand identity solida dell'azienda</u></li> <li><u>Disintermediazione</u>: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento delle vendite tramite i canali diretti</li> <li>Massimizzazione della revenue grazie alla riduzione delle commissioni da pagare agli intermediari terzi online (OTA)</li> </ul> </li> <li><u>Incremento delle richieste</u> grazie al SEO, Google Ads e campagne social grazie a Socialpiù.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Minacce</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><u>Portali di prenotazione</u>: OTA ed intermediari terzi online</li> <li><u>Rischio di database obsoleto</u> se non costantemente aggiornati</li> <li><u>Proposte migliori</u> da parte di altre <i>web agency</i> specializzate</li> <li><u>Ipercompetitività del settore</u></li> </ol>

#### **4.4. L'applicazione del modello SWOT-AHP: il punto di vista della DMO e dell'albergatore**

Dopo la presentazione delle alternative, si vedrà ora l'applicazione del metodo AHP: stabilito il *goal*, ovvero la disintermediazione, si è provveduto all'individuazione dei criteri e sottocriteri del modello. Trattandosi di un'applicazione combinata dell'analisi SWOT e del metodo decisionale AHP, i criteri del modello AHP, come delineato a livello teorico nel Capitolo 3, corrispondono ai 4 gruppi SWOT (Görener et al., 2012). Successivamente sono stati individuati i sottocriteri del modello, ovvero i fattori appartenenti a ciascun gruppo SWOT, facendo riferimento alle analisi SWOT precedentemente presentate. L'adattamento delle tre *SWOT Analysis* in un'unica tabella che prende in considerazione complessivamente i fattori interni ed esterni più rilevanti e maggiormente ricorrenti nelle singole analisi, è funzionale all'applicazione del metodo decisionale AHP, confrontando le alternative in relazione ai medesimi sottocriteri. Il paragrafo 4.4.1 vedrà la descrizione dei criteri e sottocriteri del modello. In seguito, nel paragrafo 4.4.2 si illustrano i risultati relativi al confronto tra le alternative in relazione a ciascun sottocriterio in maniera indipendente dal punto di vista. A completamento del modello SWOT-AHP di Görener et al. (2012), si propone la valutazione delle alternative, assumendo inoltre due punti di vista differenti: da un lato, di una DMO o di un'organizzazione che si occupa del management della destinazione e, dall'altro, di un imprenditore a capo di una struttura ricettiva, adottando quindi il punto di vista specifico di un albergatore. In particolare, ai paragrafi 4.4.3 e 4.4.4 si riportano i risultati più interessanti del confronto a coppie fra i fattori SWOT dai due punti di vista, mettendo in evidenza come, cambiando il soggetto decisore, mutino ovviamente anche le percezioni rispetto ad alcuni fattori. Con questa analisi, oltre che classificare i fattori in un *ranking*, si valuteranno le alternative in maniera sintetica nel paragrafo 4.4.5, prima dal punto di vista di una DMO e poi dal punto di vista di un albergatore.

##### *4.4.1. I criteri e sottocriteri del modello AHP*

Ciascuna alternativa verrà valutata in relazione a diversi sottocriteri che vengono presentati nella tabella 4.4, organizzata come una matrice *SWOT*. Questa strutturazione dei criteri e sottocriteri consente di sintetizzare *SWOT Analysis* molto più articolate, evidenziandone i fattori più significativi rispetto al *goal* di disintermediazione.

Tabella 4.4 I criteri ed i sottocriteri del modello SWOT-AHP

<p style="text-align: center;"><b>Punti di forza (<i>Strengths</i>)</b></p> <p><b>S1:</b> coordinamento tra gli attori  <b>S2:</b> digitalizzazione dell'offerta turistica  <b>S3:</b> strategie di comunicazione / interazione mirata  <b>S4:</b> ospitalità, cordialità e propensione al turismo della popolazione locale  <b>S5:</b> sostenibilità economica  <b>S6:</b> <i>brand identity</i> solida  <b>S7:</b> destagionalizzazione dell'offerta</p>	<p style="text-align: center;"><b>Punti di debolezza (<i>Weaknesses</i>)</b></p> <p><b>W1:</b> mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate  <b>W2:</b> mancanza di propensione all'innovazione e competenze tecniche  <b>W3:</b> costi monetari elevati per la digitalizzazione  <b>W4:</b> carenze del settore ricettivo  <b>W5:</b> target di clientela</p>
<p style="text-align: center;"><b>Opportunità (<i>Opportunities</i>)</b></p> <p><b>O1:</b> eventi locali  <b>O2:</b> finanziamenti pubblici (a livello locale o statale)  <b>O3:</b> maggiore fidelizzazione del Cliente  <b>O4:</b> progressiva tendenza alla sistematizzazione dell'offerta turistica territoriale</p>	<p style="text-align: center;"><b>Minacce (<i>Threats</i>)</b></p> <p><b>T1:</b> portali di prenotazione  <b>T2:</b> iper-competitività del settore turistico  <b>T3:</b> <i>overtourism</i>  <b>T4:</b> cambiamento climatico / catastrofi naturali  <b>T5:</b> comportamento del turista altamente mutevole</p>

Tra i Punti di Forza sono stati identificati sette fattori. In primo luogo, il coordinamento tra gli attori, un elemento essenziale per perseguire il tentativo di disintermediazione, in quanto l'ottima integrazione dei servizi componenti il paniere della destinazione è il risultato di un insieme di *stakeholder* che cooperano con un obiettivo comune, perseguendo al contempo gli obiettivi prioritari del proprio business. Un buon coordinamento tra gli attori, infatti, consente di costruire nella mente del turista un'immagine positiva della destinazione, suscitandone un desiderio di vacanza. Inoltre, un'offerta turistica integrata ed organizzata è la base per il raggiungimento di una *brand identity* solida che, nella tabella 4.4 rappresenta il fattore S6. A tal proposito, la digitalizzazione dell'offerta turistica è un grande punto di forza per coloro che intendono limitare il fenomeno dell'intermediazione moderna, alimentando le prenotazioni tramite

i canali diretti, quali i siti web ufficiali delle destinazioni o le prenotazioni tramite il *Booking Engine* per le strutture ricettive.

Tra gli *Strengths* si annoverano le strategie di comunicazione ed interazione mirata così come l'ospitalità e la propensione al turismo da parte della comunità ospitante. Per quanto concerne la prima, queste rientrano perfettamente nelle attività di marketing digitale e Social Media Marketing. Il marketing in tutte le sue forme, ma soprattutto il web marketing, rappresenta oggi uno strumento fondamentale nella promozione di un territorio. Inoltre, un sito web ufficiale ben strutturato e comunicativo rappresenta un ulteriore supporto alle attività di marketing, invitando l'utente a finalizzare il proprio acquisto online direttamente, senza ricorrere ad intermediari. Gli intermediari, in questo caso, si limitano ad aumentare la visibilità di una struttura online. La seconda, invece, è maggiormente connaturata nell'offerta stessa e la sua variabilità ha ricadute sull'effettiva organizzazione dell'offerta turistica stessa. In altre parole, un insieme di *stakeholder* predisposto all'attività turistica nella propria regione renderà automaticamente quest'ultima più apprezzata dai turisti stessi, che si sentiranno parte integrante del territorio e non semplici ospiti. Questo fattore è particolarmente importante oggi se si considera quanto i turisti moderni siano sempre più alla ricerca di esperienze autentiche. Infine, si elencano la sostenibilità economica e la destagionalizzazione dell'offerta. Nel tentativo di disintermediazione, queste rappresentano due punti focali: la sostenibilità economica deriva dal circolo virtuoso che si instaura all'interno di una destinazione che è in grado di auto-promuoversi senza dover dipendere eccessivamente dalle OTA e dagli intermediari online. Inoltre, la sostenibilità economica è strettamente collegata alla destagionalizzazione dell'offerta, in quanto da quest'ultima deriva una generazione maggiore del valore durante tutto l'anno e non limitatamente ai mesi di cosiddetta "alta stagione".

Dal lato opposto, tra le *Weaknesses* si individuano cinque fattori. I primi due, ovvero la mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate e la mancanza di propensione all'innovazione, sono strettamente collegati, in quanto il primo dipende parzialmente dal secondo. Inoltre, la mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate dipende anche da W3, ossia i costi monetari elevati per la digitalizzazione dell'offerta, uno dei pochi sottocriteri effettivamente quantitativi.

Oggi come oggi, la digitalizzazione dell'offerta è un passaggio quasi fondamentale nel tentativo di disintermediazione, in quanto rappresenta il primo passo nella competizione con gli intermediari online, che vantano piattaforme sempre aggiornate e complete in ogni dettaglio. Tuttavia, il processo di digitalizzazione dell'offerta turistica non è sempre apprezzato da tutti i target di clientela, i quali possono essere più o meno *digital friendly* (W5). Anche le carenze del settore ricettivo, sia per quanto riguarda il cambio generazionale che la tipologia di alloggi disponibili, può rappresentare un punto di debolezza che necessita di interventi.

Passando ora all'analisi dei fattori esterni, sono state sintetizzate rispettivamente quattro Opportunità e cinque Minacce. È innanzitutto doveroso fare una premessa: l'ambiente esterno è altamente dinamico e soggetto a continui cambiamenti; pertanto, in questa sede sono stati individuati i principali fattori esterni influenti; tuttavia, questi possono cambiare rapidamente in relazione a variabili di tipo politico, sociale, economico etc.

Tra le Opportunità sono state individuate quattro variabili, due più tangibili come gli eventi locali ed i finanziamenti pubblici, di carattere comunale, provinciale o statale. Due opportunità più intangibili sono evidentemente la fidelizzazione del cliente e la sistematizzazione dell'offerta. Si tratta di due opportunità parzialmente collegate, in quanto la sistematizzazione dell'offerta è una fonte di fidelizzazione del turista-consumatore. La fiducia nei confronti di un brand stimola il turista a ritornare, usufruendo dei medesimi servizi, quando questi sono organizzati in maniera efficiente.

Infine, per quanto riguarda le Minacce, sono state individuate cinque variabili negative. Prima fra tutte la potenza dei portali di prenotazione, che riservano numerosi vantaggi per il turista, precedentemente elencati nel Capitolo 2, che li rende particolarmente difficili da eliminare; tuttavia, è possibile limitarne il loro dominio. Tra le minacce rientrano anche la forte concorrenza del settore turistico, così come il problema dell'*overtourism*, specialmente durante la cosiddetta alta stagione, che può essere fronteggiato lavorando sulla destagionalizzazione dell'offerta. Infine, rientrano tra le minacce, il cambiamento climatico, ed in particolare il *global warming*, e il comportamento altamente mutevole del turista. Per quanto concerne quest'ultimo punto, si tratta di un elemento delicato in quanto la pianificazione strategica necessita di continui aggiornamenti che tengano in considerazione la dinamicità delle scelte del turista, le quali

possono essere dettate da motivazioni di carattere sociale, demografico, storico ma anche personale.

#### 4.4.2. *Il confronto tra le alternative*

Grazie al confronto a coppie, si valutano ora in maniera oggettiva, ossia indipendente dal punto di vista, le alternative precedentemente descritte rispetto ad ogni sottocriterio. Allo stesso tempo, il confronto tra alternative è un esempio pratico per comprendere quali punti di forza siano maggiormente importanti per perseguire l'obiettivo inizialmente posto. Di seguito si citano i risultati più interessanti, riportati nella loro interezza in Appendice A.

In primo luogo, si pone l'attenzione sul coordinamento tra gli attori. Si considera un punto di forza per il quale il Trentino detiene quasi il 70%. La necessità di coordinamento all'interno di una destinazione rappresenta un tema sempre più rilevante, poiché solo la cooperazione può permettere al territorio di proporre un'offerta sufficientemente integrata. In questo ambito, il Trentino rappresenta certamente la *best practice* se si considera l'organizzazione che unisce Trentino Marketing, le ATA e le APT. Ciascuna, infatti, si fa carico di compiti specifici, ma solo insieme possono promuovere il turismo nel territorio a 360°.

Un altro fattore fondamentale nel tentativo di disintermediazione è certamente la digitalizzazione dell'offerta turistica. Avere un ecosistema digitale forte oggi è un grande punto di forza, in quanto permette alla destinazione nel suo complesso o ai singoli *stakeholder* di far fronte al grande dominio delle OTA. Il *ranking* ottenuto rispetto a questo fattore individua al primo posto il Trentino con il 53,9%, seguito da Titanka! Spa e dal Cadore rispettivamente con 29,7% e 16,4%. La risposta a questo risultato è certamente di carattere temporale. Il progetto Dolomiti Holiday Gift Card si trova ancora in una fase iniziale; pertanto, il numero di attori aderenti all'iniziativa è inferiore rispetto alla Trentino Guest Card, *destination card* attiva da oltre 10 anni, che gode di una grande popolarità e conta oltre 5000 strutture in essa incluse (VisitTrentino.info, 2024).

Ponendo ora l'attenzione sulle strategie di comunicazione ed interazione mirata con il cliente, è evidente che la *best practice* rispetto a questo fattore è l'azienda Titanka! Spa, con il 72,3%, essendo focalizzata propriamente sull'instaurazione di un rapporto comunicativo con il cliente nel lungo periodo, che non sia limitato alla fase di prenotazione.

Per quanto riguarda la sostenibilità economica, intesa come la capacità di instaurare un circolo virtuoso grazie alla creazione continua di valore, limitando il più possibile la perdita di capitale verso l'estero (a causa delle prenotazioni che, effettuate tramite le OTA, sono caratterizzate da un *leakage* verso l'estero (Pittaluga, 2023)), l'iniziativa sviluppata in Cadore a partire da Gildo Trevisan vede il Cadore al primo posto con il 68,6%, grazie al servizio di *cashback* che permette di far circolare il denaro ritornato sempre all'interno del circuito cadorino.

Per concludere la sezione incentrata sui punti di forza, si pone ora l'accento sulla capacità di destagionalizzare l'offerta. In questo ambito, il Trentino, come riportato dal Piano Marketing 2022-2024 sta lavorando ampiamente per incentivare l'attività turistica anche durante le "Belle Stagioni", promuovendo la bellezza del paesaggio non solo invernale, ma anche primaverile ed estivo.

Spostando l'attenzione sulle *Weaknesses*, individuate a partire dall'obiettivo di disintermediazione, queste rientrano principalmente nell'ambito della digitalizzazione che, come ampiamente discusso, è propedeutica per limitare la dipendenza dagli intermediari online.

Tra le debolezze più rilevanti si menziona qui la mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate (W1), rispetto alla quale è stato stilato il seguente *ranking*: Titanka! Spa con il 50%, il Cadore con il 38% ed infine il Trentino con una percentuale del 12% circa. La *web agency*, infatti, si occupa propriamente di digitalizzare le strutture ricettive che ad essa si affidano, promuovendole sul web, obiettivo che non potrebbe essere perseguito in assenza di strumenti tecnologici essenziali. Anche il Cadore rileva una percentuale abbastanza alta, poiché nonostante il progetto presentato abbia avuto origine circa dieci anni fa, ha faticato ad emergere anche a causa di alcune carenze rispetto alla presenza di tecnologie avanzate. Alla *Weakness* W1 si collega strettamente W2, ovvero la mancanza di propensione all'innovazione. Quest'ultima rappresenta un freno allo sviluppo tecnologico di una struttura o una destinazione nel suo complesso. Dunque, se manca l'interesse all'innovazione a livello generale, questo ha ricadute negative anche sullo sviluppo prettamente tecnologico. Per questo motivo, infatti, rispetto a W2 Titanka! Spa si classifica al primo posto nel *ranking* con il 60%, essendo fondamentale da parte delle strutture ricettive avere una predisposizione all'innovazione ed alla crescita a livello digitale per interessarsi ad una proposta come quella della *web agency* di Marco Baroni.

Passando ora all'analisi dei risultati rispetto ai fattori esterni, si presenta innanzitutto, l'opportunità di fidelizzare il cliente. La fidelizzazione del cliente (O3) è un obiettivo che ricorre in tutti i settori, non solo a livello turistico. In particolare, per quanto riguarda il settore turistico, suscitare fiducia nel cliente, creando un desiderio di ritornare, è fortemente collegato al tema della disintermediazione. Un cliente fidelizzato che già conosce la struttura, infatti, difficilmente sentirà la necessità di prenotare attraverso un intermediario, ma piuttosto si rivolgerà al ricettivo in maniera diretta. Rispetto a questo fattore, Titanka detiene il 70%, essendo un'azienda fortemente improntata sul tema della comunicazione mirata con il cliente al fine di fidelizzarlo. Le due alternative montane vengono classificate allo stesso modo in relazione ad O3, proponendo entrambe una *destination card* che offre servizi mirati alla fidelizzazione, come il servizio di *cashback* per il Cadore e la sezione *My Concierge* dell'App MIO TRENINO (rappresentata in figura 4.2.) per l'omonima destinazione, che mantiene alto l'interesse del turista verso il territorio, anche al termine della vacanza stessa. Tra le Opportunità provenienti dall'ambiente esterno si individuano anche i finanziamenti pubblici. Si tratta di un'*opportunity* che interessa maggiormente il Trentino ed il Cadore, in quanto destinazioni, piuttosto che Titanka! Spa, una società privata.

Osservando infine la sezione delle *Threats* si può notare una maggiore omogeneità nei risultati rispetto ai precedenti gruppi. In primo luogo, i portali di prenotazione (T1) rappresentano al 60% una minaccia per Titanka! Spa, essendo questi ultimi grandi *competitor* dell'azienda. Titanka! Spa propone, grazie al suo CRM Mr Preno, uno strumento che consenta di tagliare fuori le OTA grazie alla comunicazione efficace del CRM con il PMS ed il *Booking Engine* della struttura. Per le due alternative restanti, i portali di prenotazione rappresentano certamente una minaccia a causa delle alte commissioni che causano un *leakage* verso l'esterno, ma al contempo attraggono nuovi turisti.

Tra le minacce è stato individuato anche il cambiamento climatico, tema molto delicato nel panorama odierno. Si tratta una minaccia più forte per le due alternative montane, con rispettivamente il 47,4%, essendo il *global warning* una preoccupazione moderna di entità globale. A tal proposito, vedendosi ridurre annualmente la cosiddetta stagione sciistica, cresce per le destinazioni montane la necessità di destagionalizzare la propria offerta turistica, al fine di essere in grado di attrarre turisti durante tutti i mesi dell'anno. Questa minaccia T4 si collega pertanto in maniera diretta al punto di forza S7

(destagionalizzazione dell'offerta). Si tratta di uno degli *Strengths* fondamentale per far fronte, sia alla minaccia a livello climatico che all'*overtourism* (T3), fenomeno che genera successo a livello economico, ma al contempo può causare problemi di congestione, anche a causa della carenza di strutture ed infrastrutture adeguate.

In conclusione, il confronto tra le alternative rispetto a ogni sottocriterio ha permesso di confrontare l'operato di tre alternative rispetto al tentativo di disintermediazione in relazione ai singoli sottocriteri, tenendo conto dei lati positivi e negativi di ciascuna di esse. Da questa analisi si può dedurre in definitiva come l'organizzazione del turismo in Trentino sia supportata da un elevato livello di coordinamento e da un'ottima promozione digitale del territorio con l'erogazione della Trentino Guest Card direttamente dalla struttura ricettiva in fase di prenotazione, incentivando il turista a prenotare tramite il canale di vendita diretto. Anche la destinazione Cadore con il progetto "Premio di Soggiorno" pone basi solide nel tentativo di veicolare le richieste maggiormente sui canali diretti. Tuttavia, al momento il progetto si trova in una fase primordiale nella quale è difficile valutarne effettivamente l'efficacia. Infine, Titanka! Spa è stata scelta come alternativa di carattere privato perfettamente in linea con l'obiettivo del lavoro. La filosofia dell'azienda, infatti, si potrebbe riassumere in due termini, fidelizzazione e disintermediazione, obiettivi che vengono perseguiti grazie a strategie di comunicazione *ad hoc* ed automatizzate.

#### 4.4.3. *Il modello AHP da due punti di vista: la DMO e l'albergatore*

Dopo aver presentato i risultati del confronto tra le alternative in relazione ai singoli sottocriteri, di seguito si analizzano le medesime andando a considerare l'importanza di criteri e sottocriteri assumendo due punti di vista: quello la DMO e quello di un ipotetico albergatore, al fine verificare come eventualmente cambia il *ranking*.

Questa proposta vuole mettere in luce come, nonostante si ponga lo stesso obiettivo e si utilizzino i medesimi criteri e sottocriteri, il *ranking* possa in effetti mutare a seconda delle caratteristiche dei decisori.

#### *Le caratteristiche dei decisori*

Si prendono in considerazione due punti di vista: la DMO e l'albergatore. Si immaginerà di rispondere al confronto a coppie tra tutti i criteri e sottocriteri, immedesimandosi in un primo momento in una DMO o un'organizzazione che si occupa del management della

destinazione e, successivamente rispondendo come risponderebbe uno specifico albergatore. Di seguito si definiscono alcune peculiarità di ciascun soggetto che motivano determinate scelte nel modello AHP.

#### *La DMO*

Per quanto riguarda la DMO, questa ha un atteggiamento di natura incline al coordinamento fra gli *stakeholder* e alla progettazione di obiettivi comuni. Specificatamente, la DMO, in veste di organo di gestione della destinazione, è chiamata a realizzare un'offerta turistica autentica e riconoscibile grazie a tecniche e strumenti di marketing, come quelli descritti nel Capitolo 2. Inoltre, rientrando in capo alla DMO compiti quali la promozione e commercializzazione dei servizi di una destinazione, questa è un'organizzazione tendenzialmente predisposta all'innovazione, oggi come oggi in modo particolare si parla di innovazione digitale.

La DMO mira indubbiamente tramite il suo lavoro a costruire un circolo virtuoso economico all'interno della destinazione che gestisce, ponendo maggior attenzione ad ambiti come la cooperazione tra gli attori, la sistematizzazione e stagionalizzazione dell'offerta, essendo un organo che si occupa della promozione a 360° del territorio.

#### *L'albergatore*

Volgendo lo sguardo al secondo decisore, si immagina un albergatore interessato a limitare la dipendenza dai portali di prenotazione. In questo caso, il decisore è maggiormente individualista rispetto all'organizzazione precedentemente presentata. Infatti, se la DMO individua periodicamente obiettivi comuni tra gli attori della destinazione, affinché ciascuno di essi perseguendo i propri obiettivi, si impegni al contempo a realizzare obiettivi comuni, non sempre l'albergatore è in grado di ragionare in quest'ottica. A supporto di questa affermazione, si riporta l'esempio del progetto "Premio di Soggiorno" del Cadore, il quale inizialmente fatica ad emergere a causa della poca propensione da parte degli *stakeholder* cadorini alla collaborazione.

Oltre a ciò, una struttura ricettiva non sempre è composta da soggetti professionali nell'ambito del web marketing e della comunicazione digitale, pertanto l'interesse a promuovere la propria struttura a livello digitale sulle principali piattaforme a volte può venire meno.

Infine, un'altra caratteristica attribuita alla figura dell'albergatore nel presente esempio è la minore propensione al rischio. Un albergatore, in quanto imprenditore individuale, è

tendenzialmente più restio a progetti con un ampio margine di rischio, gravando eventuali potenziali minacce esclusivamente sul proprio business.

#### 4.4.4. I risultati del modello AHP assumendo due punti di vista differenti

Si presentano ora i risultati del modello AHP, mettendo a confronto il punto di vista della DMO (tabella 4.5) e dell'albergatore (tabella 4.6). Queste tabelle riassumono i risultati del confronto a coppie tra sottocriteri cambiando il soggetto decisore (i passi dettagliati dell'applicazione del metodo sono riportati in Appendice B e Appendice C), riportando sia il peso di ciascun fattore all'interno del proprio gruppo SWOT di riferimento, sia il peso di ogni fattore rispetto a tutti gli altri (priorità generale di ogni fattore).

Partendo innanzitutto dal sistema dei pesi dei 4 gruppi SWOT, ovvero i criteri del modello AHP (rappresentati nelle tabelle alla colonna "Peso del gruppo"), si nota fin da subito una diversa percezione delle minacce. Infatti, se per la DMO le minacce pesano circa il 12,5% (tabella 4.5), per l'albergatore questo gruppo SWOT ottiene quasi il 32% (tabella 4.6). La ragione di questa disuguaglianza si può trovare nell'individualità che contraddistingue un albergatore. Infatti, se la DMO spesso può contare su un insieme di enti pubblici e privati con i quali dividere le spese e al tempo stesso fronteggiare eventuali minacce, l'albergatore preso ad esempio è un imprenditore singolo che agisce da solo nel mercato. Ciò non significa che le minacce non rappresentino un problema per la DMO, ma lo sono con un peso inferiore. Rispetto agli altri gruppi SWOT, invece, non si evidenziano particolari discrepanze nel sistema dei pesi.

Ponendo ora l'attenzione sul primo gruppo, i punti di forza (*Strengths*), si evidenzia una grande differenza nell'attribuzione del peso al fattore S1, il coordinamento tra gli attori. È evidente che per la DMO, il coordinamento è un elemento fondante che deve essere costantemente incrementato. All'interno del gruppo *Strengths*, infatti, S1 ha un peso importante (0,335), registrando quindi una priorità generale rispetto a tutti i fattori di 0,189 (tabella 4.5). Al contrario, il coordinamento tra gli attori per l'albergatore ha una priorità nettamente minore (0,012 - tabella 4.6), essendo egli concentrato maggiormente sul proprio business. A supporto di questa affermazione si riporta nuovamente l'esempio del Cadore, dove il progetto Dolomiti Holiday Gift Card inizialmente conta un numero limitato di adesioni.

Un altro fattore che registra una forte discrepanza in termini di priorità rispetto ai due punti di vista è la sostenibilità economica. Partendo dall'obiettivo di disintermediazione, per un albergatore la sostenibilità economica è un elemento fondamentale in quanto le commissioni degli intermediari online spesso sono molto elevate. Inoltre, per aderire ad iniziative che mirino a disintermediare, l'albergatore richiede necessariamente che queste siano economicamente sostenibili, ovvero che creino un circolo virtuoso economico, mirando egli in maniera preponderante al ROI massimo.

Per quanto concerne i punti di debolezza, la priorità del gruppo è simile sia nel modello pensato dal punto di vista della DMO, sia per il modello dal punto di vista dell'albergatore (rispettivamente 0,061 e 0,064). In linea generale, i punti di debolezza individuati registrano pesi simili.

Volgendo ora lo sguardo sulle Opportunità, vi sono due fattori che suscitano maggiore interesse. Uno di questi è la fidelizzazione del cliente (O3). Fidelizzare il turista significa concretamente suscitare il suo interesse a ritornare. In questo modo, oltre a garantire un bacino di utenti che si ripete periodicamente, si persegue allo stesso tempo l'obiettivo di limitare gli intermediari online, dato che tendenzialmente un cliente fidelizzato riprenota tramite i canali diretti. Questo fattore ha una priorità nettamente maggiore all'interno del gruppo di riferimento per l'albergatore (0,325 – tabella 4.6) rispetto che per la DMO (0,158 – tabella 4.5). Questa differenza si spiega nella natura stessa dei decisori. Entrambi i soggetti riconoscono l'importanza di fidelizzare il cliente, tuttavia questa è un'opportunità più rilevante per l'albergatore il cui obiettivo è registrare il "tutto esaurito". La DMO, d'altra parte, mira al ritorno dei propri turisti, ma al contempo desidera maggiormente ad attrarre nuovi utenti aderenti ai propri progetti, come ad esempio una *destination card*. Anche la sistematizzazione dell'offerta turistica (O4) è un fattore interessante da analizzare per la diversa priorità attribuita nei due modelli. Nel primo modello, dal punto di vista della DMO, si registra una priorità di 0,293 all'interno del gruppo di riferimento, mentre nel secondo, soltanto di 0,039. Promuovere la destinazione come un territorio che offre servizi complementari organizzati e collegati l'uno con l'altro è un'opportunità che suscita nettamente maggior interesse per la DMO, la quale si occupa principalmente di questo. Per quanto riguarda, infine, l'ultima sezione della matrice SWOT, si è rilevata la seguente differenza. Se all'interno del gruppo, i singoli fattori (le potenziali minacce), hanno priorità simili, al contrario il gruppo *Threats*, come anticipato

all'inizio, ha un peso nettamente inferiore nel modello AHP realizzato dal punto di vista della DMO, rispetto a quello realizzato dal punto di vista dell'albergatore.

Tabella 4.5. Risultati del modello AHP dal punto di vista di una DMO

GRUPPO SWOT	PESO DEL GRUPPO	FATTORI SWOT	PESI DEI FATTORI NEL GRUPPO	PRIORITA' GENERALE DI OGNI FATTORE
<b>STRENGTHS</b>	0,563	S1: coordinamento tra gli attori	0,335	0,189
		S2: digitalizzazione dell'offerta turistica	0,204	0,115
		S3: strategie di comunicazione/interazione mirata	0,156	0,088
		S4: ospitalità, cordialità e propensione al turismo	0,063	0,035
		S5: sostenibilità economica	0,084	0,047
		S6: <i>brand identity</i> solida	0,125	0,070
		S7: destagionalizzazione dell'offerta	0,033	0,019
<b>WEAKNESSES</b>	0,061	W1: mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate	0,215	0,013
		W2: mancanza di propensione all'innovazione	0,155	0,009
		W3: costi monetari elevati per la digitalizzazione	0,480	0,029
		W4: carenze del settore ricettivo	0,038	0,002
		W5: target della clientela (+/- digital friendly)	0,113	0,007
<b>OPPORTUNITIES</b>	0,251	O1: eventi locali (stimolo per il consumatore a ritornare)	0,042	0,011
		O2: finanziamenti pubblici	0,507	0,127
		O3: maggiore fidelizzazione del Cliente	0,158	0,040
		O4: progressiva tendenza alla sistematizzazione dell'offerta	0,293	0,074
<b>THREATS</b>	0,125	T1: portali di prenotazione	0,534	0,067
		T2: iper-competitività del settore	0,246	0,031
		T3: <i>overtourism</i>	0,053	0,007
		T4: cambiamento climatico	0,031	0,004
		T5: comportamento del turista altamente mutevole	0,136	0,017

Tabella 4.6. Risultati del modello AHP dal punto di vista di un albergatore

GRUPPO SWOT	PESO DEL GRUPPO	FATTORI SWOT	PESI DEI FATTORI NEL GRUPPO	PRIORITA' GENERALE DI OGNI FATTORE
<b>STRENGTHS</b>	0,400	S1: coordinamento tra gli attori	0,030	0,012
		S2: digitalizzazione dell'offerta turistica	0,160	0,064
		S3: strategie di comunicazione/interazione mirata	0,189	0,076
		S4: ospitalità, cordialità e propensione al turismo	0,061	0,024
		S5: sostenibilità economica	0,396	0,158
		S6: <i>brand identity</i> solida	0,108	0,043
		S7: destagionalizzazione dell'offerta	0,057	0,023
<b>WEAKNESSES</b>	0,064	W1: mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate	0,223	0,014
		W2: mancanza di propensione all'innovazione	0,117	0,007
		W3: costi monetari elevati per la digitalizzazione	0,564	0,036
		W4: carenze del settore ricettivo	0,034	0,002
		W5: target della clientela (+/-digital friendly)	0,062	0,004
<b>OPPORTUNITIES</b>	0,218	O1: eventi locali (stimolo per il consumatore a ritornare)	0,142	0,031
		O2: finanziamenti pubblici	0,494	0,108
		O3: maggiore fidelizzazione del Cliente	0,325	0,071
		O4: progressiva tendenza alla sistematizzazione dell'offerta	0,039	0,009
<b>THREATS</b>	0,318	T1: portali di prenotazione	0,501	0,159
		T2: iper-competitività del settore	0,258	0,082
		T3: <i>overtourism</i>	0,037	0,012
		T4: cambiamento climatico	0,062	0,020
		T5: comportamento del turista altamente mutevole	0,142	0,045

#### 4.4.5. Il ranking delle alternative dai due punti di vista

Si presenta ora l'ultima parte dell'applicazione del modello AHP, ovvero la valutazione sintetica delle alternative dai due punti di vista e la conseguente costruzione del *ranking*.

Dal punto di vista della DMO, la destinazione turistica del Trentino è la prima del *ranking* (con un peso di 0,446). Le restanti alternative si attestano un peso simile (Cadore 0,286 e Titanka! Spa 0,267 - tabella 4.7).

Tabella 4.7 Il ranking delle alternative dal punto di vista di una DMO

<b>1°</b>	<b>Trentino</b>	0,446
<b>2°</b>	<b>Cadore</b>	0,286
<b>3°</b>	<b>Titanka</b>	0,267

Il Trentino, infatti, è caratterizzato da un elevato livello di coordinamento tra gli attori grazie alla presenza di Trentino Marketing, delle Agenzie Territoriali d'Area e delle APT, che alza il punteggio per quanto riguarda il rispettivo fattore S1, al quale la DMO attesta grande rilevanza (0,189 priorità generale rispetto a tutti i fattori – tabella 4.5). Inoltre, il Trentino è al primo posto grazie anche all'organizzazione della sua offerta turistica. L'offerta turistica trentina appare ricca ed integrata attraverso la promozione dei servizi collegati mediante la Trentino Guest Card, che il turista può attivare e utilizzare tramite l'APP MIO TRENTINO, ottenendo vantaggi e scontistiche. Questa modalità di commercializzazione dei servizi risulta vincente per una DMO che riconosce l'importanza di sistematizzare l'offerta (fattore che nel *ranking* del gruppo *Opportunities* ha un peso di 0,293 – tabella 4.5).

Le alternative del Cadore e Titanka si attestano un peso molto simile, avendo entrambe tratti rilevanti per una DMO, quali ad esempio la proposta di una *smart destination card* con il progetto Dolomiti Holiday Gift Card per il Cadore, e strategie di comunicazione mirata con cliente al fine di sancirne la sua fidelizzazione per Titanka! Spa.

Al contrario nel *ranking* costruito dal punto di vista dell'albergatore si ottengono pesi delle alternative molto simili tra loro, ma con un ordine stravolto rispetto al precedente. Per un albergatore, il miglior tentativo di disintermediazione è rappresentato dal progetto presentato in Cadore (0,345), seguito da Titanka (0,342) ed infine il Trentino (0,312) (tabella 4.8).

Tabella 4.8 Il ranking delle alternative dal punto di vista di un albergatore

<b>1°</b>	<b>Cadore</b>	0,345
<b>2°</b>	<b>Titanka</b>	0,342
<b>3°</b>	<b>Trentino</b>	0,312

Questa classificazione trova spiegazione innanzitutto in alcuni servizi come quello di *cashback* proposto nel progetto in Cadore, che si presenta favorevole per l'albergatore, che riconosce l'instaurazione di un circolo economico virtuoso all'interno della destinazione. Anche Titanka! Spa ottiene un peso pressoché identico al Cadore per motivi diversi. Si propone, infatti, di supportare la gestione della comunicazione con il cliente prima, durante e dopo la prenotazione, al fine di stabilire un rapporto di fiducia e limitare la dipendenza della struttura ricettiva dai portali di prenotazione. Un punto di debolezza di Titanka! Spa per l'albergatore è certamente la dipendenza della struttura ricettiva da un sistema terzo per la promozione dei propri prodotti, che comporta dei costi annuali di servizio.

#### 4.4.6. Osservazioni generali e limiti del modello

L'applicazione del metodo decisionale AHP nel confronto tra alternative ha permesso di fare luce sui tratti più rilevanti di ciascun caso studio. È emerso come il Trentino rappresenti la *best practice* in questo studio dal punto di vista della DMO. Al contrario, il progetto cadorino si trova ancora in una fase iniziale, pertanto lo registra in una posizione più bassa del *ranking*. Se si ripetesse la stessa analisi tra alcuni anni, si potrebbero ottenere risultati ampiamente modificati, in base all'effettiva evoluzione del progetto "Premio di Soggiorno" in Cadore. In tal caso si potrebbe replicare lo studio confrontando realtà già ampiamente avviate.

Inoltre, si osserva la visione soggettiva del modello SWOT-AHP insita alla natura stessa di quest'ultimo. Trattandosi di un esempio, è evidente che cambiando i valutatori, e sottoponendo tale modello a soggetti decisori reali cambierebbero molto probabilmente anche i pesi.

Infine, l'obiettivo oggetto dell'intera analisi, la disintermediazione, è un concetto caratterizzato da complessità derivanti dalla natura composita del fenomeno turistico e dalla sua continua evoluzione. Si tratta, infatti, di un obiettivo perseguibile tramite diverse

strade, che si differenziano anche in base alle caratteristiche della destinazione. La complessità del tema ha fatto sì che si scegliesse di applicare un modello di scelta analitico come l'*Analytic Hierarchy Process*. Questo, in combinazione con la SWOT Analysis, ha avuto il ruolo di guida nella valutazione.

Si tratta, infine, di un modello che può trovare applicazione per valutare alternative diverse, o ancora per svolgere interviste specifiche a DMO o operatori del settore ricettivo, al fine di analizzare come cambia il *ranking* e quali priorità restano invariate. Sarebbe interessante vedere, all'atto pratico, come un albergatore o una DMO valuterebbe le alternative in maniera intuitiva e come il *ranking* di valutazione potrebbe cambiare se supportato dal metodo decisionale implementato.

## CONCLUSIONI

Il lavoro è stato sviluppato con l'obiettivo di analizzare un fenomeno complesso come quello della disintermediazione. Per fare ciò, oltre a presentare il tema da un punto di vista teorico, sono stati analizzati tre casi studio (l'offerta turistica in Trentino, il progetto Dolomiti Holiday Gift Card in Cadore e Titanka! Spa), valutando e confrontando il lavoro di ciascuno di questi in relazione al *goal* di disintermediazione attraverso il metodo decisionale SWOT-AHP.

Grazie ad un'analisi della letteratura passata e recente sono stati presentati i principali aspetti strettamente collegati al tema della disintermediazione, quali il concetto di destinazione turistica e con essa le discipline che si occupano rispettivamente della gestione (*Destination Management*) e promozione del territorio (*Destination Marketing*). Con il Capitolo 2 sono state poste le basi teoriche del fenomeno di intermediazione, con particolare approfondimento all'intermediazione moderna, che vede protagonisti i portali di prenotazione online (*Online Travel Agencies*) e, successivamente, sono stati delineati teoricamente alcuni strumenti per limitare il dominio degli intermediari online terzi, ponendo l'accento sul marketing digitale e sulle card turistiche.

I casi studio oggetto della tesi sono stati definiti nel Capitolo 4 e successivamente analizzati mediante la combinazione di Analisi SWOT e metodo decisionale AHP. In particolare, attraverso l'Analisi SWOT sono state individuate le variabili interne (*Strengths* e *Weaknesses*) e i fattori dell'ambiente esterno (*Opportunities* e *Threats*) rispetto ai quali, attraverso il metodo decisionale AHP, sono stati valutati in maniera sintetica i casi studio, definiti alternative del modello AHP. La valutazione delle alternative è avvenuta prima in maniera oggettiva rispetto a ciascun fattore e successivamente i casi studio sono stati valutati, assumendo due punti di vista differenti: la DMO e un albergatore, realizzando due *ranking* differenti.

Dal punto di vista più pratico, il modello SWOT-AHP proposto in questa tesi, si potrebbe completare con le valutazioni degli *stakeholder* interessati, fornendo una valutazione vera e propria delle alternative. Infatti, l'applicazione di un metodo multicriteria permette di guidare l'albergatore o la DMO nel fornire una valutazione rispetto a diverse scelte.

Il modello realizzato potrebbe essere inserito in interviste da sottoporre a soggetti del settore turistico, con l'obiettivo di misurare come e quanto il *ranking* dei fattori possa mutare, cambiando il punto di vista. Al contempo, l'applicazione del modello è funzionale nella valutazione di altre realtà, ponendo lo stesso *goal* iniziale.

## BIBLIOGRAFIA

AGID, (2024). Accessibilità. <https://www.agid.gov.it/it/design-servizi/accessibilita> (data ultima consultazione 17/04/2024).

Ampountolas, A., Shaw, G., James, G. (2019). The role of social media as a distribution channel for promoting pricing strategies, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2(1), 75-91.

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

Anderson, C. K. (2009). The Billboard effect: Online travel agent impact on non-OTA reservation volume. *Cornell Hospitality Report*, 9(16), 4-10.

Anderson, C. K. (2011). Search, OTAs and online booking: An expanded analysis of the Billboard effect. *Cornell Hospitality Report*, 11(8), 4-13.

Anderson, C. K., Han, S. (2017). The billboard effect: Still alive and well. *Cornell Hospitality Report*, 17(11), 1-12.

Anderson, C. K., Xie, X. (2014). Pricing and market segmentation using opaque selling mechanisms, *European Journal of Operational Research*, 233, 263-272.

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

Angeloni, S., Rossi, C. (2021). Online Search Engines and Online Travel Agencies: a comparative approach, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(5), 720-749.

Anggraini, D. C., Suparno, Bandono, A., Putra, I. N., Susanto A. D. (2018). Implementation of Swot-Ahp Method to Determine the Best Strategy on Development Women Navy Resources in Indonesian War Ship, *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 2(9), 11-20.

Baker, M., Cameron, E. (2008). Critical success factors in destination marketing, *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 79-97.

Baroni, M. (2020). *Questo Albergo non è una casa!* Elementi teorici e strategie pratiche per avere sempre il "tutto esaurito": un manuale per albergatori.

Bauleo, L., Poeta, S., Poto, S. (2016). *Indagine sulle tourist card – buone prassi in Europa e in Italia*. Roma: Federalberghi & Format

Blog.Titanka! – SocialPiù. (2024). Facciamo ordine in hotel: un glossario per districarsi tra le sigle degli strumenti per le strutture ricettive, <https://news.titanka.com/2022/06/06/facciamo-un-po-di-ordine-in-hotel-un-glossario-per-distribcarsi-tra-le-sigle-degli-strumenti-per-le-strutture-ricettive/> (data ultima consultazione: 23/04/2024)

Blumberg, K. (2005). Tourism Destination Marketing – A Tool for Destination Management? A Case Study from Nelson/Tasman Region, New Zealand, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(1), 45-57.

Booking.com (2024). Genius. Il programma fedeltà di Booking.com <https://www.booking.com/genius.it.html> (data ultima consultazione 18/04/2024)

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

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

Businesstheory.it (2024). L' Analisi SWOT: spiegazione, vantaggi e svantaggi. <https://www.businesstheory.it/analisi-swot-spiegazione-vantaggi-svantaggi/#Vantaggi-dell%E2%80%99analisi-SWOT> (data ultima consultazione: 02/05/2024)

Butler, R.W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources, *Canadian Geographer*, 24(1), 5-12.

Creative Words (2024). OTA e turismo: visibilità e prenotazioni dirette. <https://creative-words.com/ota-e-turismo-visibilita-e-prenotazioni-dirette/> (data ultima consultazione: 16/04/2024)

Cronjé, D. F., du Plessis, E. (2020). A review on tourism destination competitiveness, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45(2020), 256-265.

Digital Marketing Turistico (2024). Parity Rate: che cos'è e come funziona la clausola di parità tariffaria che le OTA hanno imposto agli hotel. <https://digitalmarketingturistico.it/parity-rate-che-cose-e-come-funziona-la-clausola-di-parita-tariffaria-che-le-ota-hanno-imposto-agli-hotel/> (data ultima consultazione: 17/04/2024)

Dredge, D., Jenkins, J. (2007). *Tourism planning and policy*, John Wiley, Brisbane, Queensland.

Flagestad, A., Hope, C. A. (2001). Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective. *Tourism management*, 22(5), 445-461.

Franch, M., (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano.

Foris, D., Florescu, A., Foris, T., Barabas, S. (2020). Improving the Management of Tourist Destinations: A New Approach to Strategic Management at the DMO Level by Integrating Lean Techniques, *Sustainability*, 12, 10201, 1-22.

Forman, E. H., & Selly, M. (2001). *Decision by Objectives: How to Convince Others that You are Right*. World Scientific.

Garcia, G. M., Dos Anjos S. J. G., Dogan S. (2022) Online Travel Agencies and their role in the tourism industry, *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 10(3), 361-386.

Garibaldi, R. (2012). Le card turistiche: strumento di destination management, in Della Corte, V., Ruisi, M., (a cura di) *Imprese e reti per lo sviluppo imprenditoriale del territorio. Teoria e casi di Destination Management*, Aracne Editrice, Roma, 189-202.

gestione hotel.guru (2018). Disintermediazione dalle OTA: disintermediare conviene davvero?

<https://gestionehotel.guru/2018/09/03/disintermediazione-ota-disintermediare-conviene/> (data ultima consultazione: 12/04/2024)

Glauco, G. (2015). La S.W.O.T. Analysis nella valutazione del PSL Gargano 2000-2006, *Economia Aziendale Online*, 6(3), 183-187.

Gretzel, U. (2022). The Smart DMO: A new step in the digital transformation of destination management organizations, *European Journal of Tourism Research*, 30(3002), 1-12.

Kaur, G. (2017). The importance of digital marketing in the tourism industry, *International Journal of Research – Granthaalayah*, 5(6), 72-77

Karadag, E., Songur, A.G. (2021). OTA Business Models and Hotels: How to Maximize Their Benefits and Minimize Conflicts?, in Cobanoglu, C., Della Corte, V. (Eds.). (2021). *Proceedings of the global conference on services and retail management* (Vol. 2). USF M3 Publishing.

Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry, *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-407.

Leiper, N. (1995). *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne.

Manente, M., Cerato, M. (2000). Destination management per creare valore, in Pechlaner H., Weiermair K., *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano.

Manente, M., Cerato, M., Furlan, M. C. (2000). *Imprese turistiche e competitività. Le caratteristiche della produzione delle imprese turistiche*. Ciset - Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica dell'Università Ca' Foscari, Venezia.

Manente, M., Cerato, M. (2002). Metodi e strumenti di analisi per le destinazioni alpine, in Pechlaner H., Manente M. (a cura di), *Manuale del Turismo Montano: Prospettive, cambiamenti e strategie di management*, Touring University Press.

Mangano, S., Ugolini, G. M. (2017). Nuove tecnologie e smart map per un turismo urbano e una mobilità intelligente, EUT – Edizioni Università di Trieste, Bollettino dell'Associazione Italiana di Cartografia, 160, 8-21.

Marchioro, S. (2014). Destination Management e Destination Marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto, *Turismo e Psicologia*, 7(1), 58-74.

Martini, U. (2010). Destinazione turistica e territorio, in Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano.

Martini, U. (2015). *Management dei sistemi territoriali: gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.

Minazzi R. (2015). *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality*, Springer, Cham.

Moretti, A. (2022). *Destination Management*, McGraw-Hill Education (Create), Milano.

Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., Reiners, T. (2019). Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts, *Procedia Computer Science*, 159(2019), 1145-1154.

Nicolau, J. L., Sharma, A. (2019). To Ban or not to ban rate parity, that is the question... or not?. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 523-527.

nuovocadore.it (2012). *Il Cadore: cenni geografici, comuni e mappe*  
<https://www.nuovocadore.it/2012/08/il-cadore-cenni-geografici-comuni-e-mappa/>

Ogonowska, M., Torre, D. (2014). Joint Opaque Selling Systems for Online Travel Agencies, *Revue d'économie industrielle*, 147, 111-139

Paniccia, P. (2011). Coevoluzione impresa turistica-ambiente e innovazione. Il contributo dei fattori tempo e conoscenza. *Turismo e Psicologia, Pubblicazione 2011(1)*, 70-97.

Pechlaner, H., Volgger, M., (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success, *Tourism Management*, 41(2014), 64-75.

Pechlaner, H., Pichler, S., Volgger, M. (2012). Dal destination management alla destination governance: prospettive di gestione di destinazioni community e corporate based. In Pechlaner, H., Paniccia, P., Valeri, M., Raich F. (a cura di), *Destination governance. Teorie ed esperienze*. Giappichelli, Torino.

Pencarelli, T. (2012). Managing Tourist Destinations: Different Approaches to Destination Management in Italy, *6th World Conference for Graduate Research in Tourism Hospitality and Leisure*, 787-804.

Pike, S. (2008). *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*, Elsevier, Oxford.

Pittaluga, M. (2023). *La destinazione come rete e le card turistiche: un "Premio di Soggiorno" come facilitatore del turismo in Cadore*, Tesi di Laurea Magistrale in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici, Università Ca' Foscari – Venezia.

Provincia autonoma di Trento (2023). *Trentino Marketing S.r.l.* <https://www.provincia.tn.it/Amministrazione/Enti-societa-fondazioni/Trentino-Marketing-S.r.l/#> (data ultima consultazione: 08/05/2024)

Rispoli, M., Tamma, M., (1995). *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta di prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.

Menale, S. (2024). *Disintermediare in dieci mosse. Come Disintermediare Le OTA Con Successo Ed Ottenere Più Prenotazioni Dirette.* <https://www.salvatoremenale.it/disintermediazione/come-disintermediare-le-ota/> (data ultima consultazione 18/04/2024)

Sedláková, D., Heřmanová E., Indrová J. (2014). Tourist card as a tool of Destination Management (comparison of situation in the Czech Republic and abroad). Masaryk Institute of Advanced Studies, Czech Technical University in Prague, University of Economics, Prague, 1-12.

SemrushBlog.com (2022). Come realizzare un'analisi SWOT (con esempi). <https://it.semrush.com/blog/analisi-swot/> (data ultima consultazione: 02/05/2024)

Sharma, A., Nicolau, J. L. (2019). Hotels to OTAs: "Hands off my rates!" The economic consequences of the rate parity legislative actions in Europe and the US, *Tourism Management*, 75(2019), 427-434.

Socialpiu.com (2024) Socialpiù. Social Media Marketing per il Turismo <https://www.socialpiu.com/social-media-marketing-turismo.php> (data ultima consultazione: 13/05/2024)

State of Mind (2023). Decision Making. <https://www.stateofmind.it/decision-making/> (data ultima consultazione: 02/05/2024)

Taherdoost, H. (2017). Decision Making Using the Analytic Hierarchy Process (AHP); A Step by Step Approach. *International Journal of Economics and Management System*, 2, 243-246

Tamma, M. (2002). Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta, in Franch M., *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

The Business Model Analyst (2023). Vantaggi e limiti dell'analisi SWOT. <https://businessmodelanalyst.com/it/Vantaggi-e-limiti-dell%27analisi-swot/> (data ultima consultazione: 02/05/2024).

thekmarketing.it (2024). La SWOT analysis. <https://www.thekmarketing.it/la-swot-analysis/> (data ultima consultazione: 02/05/2024)

Titanka.com (2024). Titanka! Nati per il turismo <https://www.titanka.com/agenzia-web-san-marino.php> (data ultima consultazione: 13/05/2024)

Torta, F., Fiorello, D. (2015). *Analisi multicriteria delle alternative*, Progetto "Raccordo", Trasporti e territorio, Milano.

Travaglini, A. (2021). *Digital marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*, Milano: Edizioni LSWR

trentinomarketing.org (2024). <https://www.trentinomarketing.org/it> (data ultima consultazione: 08/05/2024)

Trentino Marketing (2022). *Piano Marketing 2022-2024*.

Trentino Marketing (2023). *Piano Triennale 2023-2025: Piano Operativo 2023*.

Unindustria (2023) Turismo, 30,8 mln di presenze nel 2022 in Trentino: più di 5,7 mln di turisti <https://www.un-industria.it/notizia/120113/turismo-308-mln-di-presenze-nel-2022-in-trentino/#:~:text=16%3A09%3A00-.Turismo%2C%2030%2C8%20mln%20di%20presenze%20nel%202022%20in%20Trentino,tanto%20la%20popolazione%20del%20Trentino.> (data ultima consultazione: 08/05/2024)

Urry, J. (1995). *Lo sguardo del turista. Il tempo libero e il viaggio nelle società contemporanee*, Seam, Roma.

Vila, T. D., González, E. A., Vila, N. A., Brea, J. A. F. (2021). Indicators of Website Features in the User Experience of E-Tourism Search and Metasearch Engines, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(1), 18-36.

visittrentino.info (2024), Trentino Guest Card  
<https://www.visittrentino.info/it/esperienze/trentino-guest-card>.  
(data ultima consultazione 20/05/2024)

Wikipedia.org (2024). Analytic Hierarchy Process  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Analytic\\_Hierarchy\\_Process](https://it.wikipedia.org/wiki/Analytic_Hierarchy_Process)  
(data ultima consultazione: 03/05/2024)

# Appendice A

## Confronto tra le alternative

### S1 - Coordinamento tra gli attori: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	6,000	7,000
Cadore	0,167	1,000	7,000
Titanka	0,143	0,143	1,000
Somma	1,310	7,143	15,000

Osservazione: il Trentino rappresenta la *best practice* a livello di coordinamento degli stakeholder, grazie alla collaborazione tra Trentino Marketing, le ATA e le APT.

Normalizzazione della matrice S1, calcolo del vettore dei pesi e dell'autovalore  $\lambda_{max}$  approssimato

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi		$\lambda_{max}$
Trentino	0,764	0,840	0,467	0,690	0,76294043	3,3166468
Cadore	0,127	0,140	0,467	0,245	0,15253272	1,87044666
Titanka	0,109	0,020	0,067	0,065	0,08452684	3,88614129

$$\lambda_{max} = (\lambda_1 + \lambda_2 + \lambda_3) / 3 = 3,02441158$$

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) = (3,02441158 - 3) / (3-1) = 0,01220579$$

$$RC = 0,01220579 / 1,12 = 0,02104447 \rightarrow 0,02 \leq 0,10$$

I calcoli sopra riportati sono stati ripetuti per tutte le matrici del confronto a coppie successive, delle quali si riporterà solo l'autovalore  $\lambda_{max}$  approssimato e il Rapporto di Consistenza (RC).

### S2 - Digitalizzazione dell'offerta turistica: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	3,000	2,000
Cadore	0,333	1,000	0,500
Titanka	0,500	2,000	1,000
Somma	1,833	6,000	3,500

Osservazione: ciascuna alternativa promuove l'offerta turistica a livello tecnologico, in particolare la proposta trentina (TGC) è particolarmente sviluppata ed affermata.

Normalizzazione della matrice S2 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,545	0,500	0,571	0,539
Cadore	0,182	0,167	0,143	0,164
Titanka	0,273	0,333	0,286	0,297
				1,000

$\lambda_{\max} = 3,0006$ ; RC= 0,0005

### S3 - Comunicazione ed interazione mirata: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	5,000	0,143
Cadore	0,200	1,000	0,143
Titanka	7,000	7,000	1,000
Somma	8,200	13,000	1,286

Osservazione: a Titanka! Spa viene attribuito 7 nella Scala di Saaty poiché rappresenta l'alternativa migliore, essendo la comunicazione con il cliente uno degli obiettivi che meglio rappresentano la filosofia dell'azienda.

Normalizzazione della matrice S3 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,122	0,385	0,111	0,206
Cadore	0,024	0,077	0,111	0,071
Titanka	0,854	0,538	0,778	0,723
				1,000

$\lambda_{\max} = 3,0008$ ; RC = 0,0007

### S4 - Ospitalità, cordialità e propensione al turismo: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	5,000	1,000
Cadore	0,200	1,000	1,000
Titanka	1,000	1,000	1,000
Somma	2,200	7,000	3,000

Normalizzazione della matrice S4 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,455	0,714	0,333	0,501
Cadore	0,091	0,143	0,333	0,189
Titanka	0,455	0,143	0,333	0,310
				1,000

$\lambda_{\max} = 3,015$ ; RC = 0,01

### S5 - Sostenibilità economica: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	0,200	0,333
Cadore	5,000	1,000	5,000
Titanka	3,000	0,200	1,000
Somma	9,000	1,400	6,333

Osservazione: al Cadore, grazie al servizio di cashback, è stato attribuito valore 5 rispetto alle alternative (ritorno economico - circolo virtuoso)

Normalizzazione della matrice S5 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,111	0,143	0,053	0,102
Cadore	0,556	0,714	0,789	0,686
Titanka	0,333	0,143	0,158	0,211
				1,000

$\lambda_{\max} = 3,002$ ; RC = 0,002

### S6 - Brand identity solida: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	7,000	5,000
Cadore	0,143	1,000	1,000
Titanka	0,200	1,000	1,000
Somma	1,343	9,000	7,000

Normalizzazione della matrice S6 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,745	0,778	0,714	0,746
Cadore	0,106	0,111	0,143	0,120
Titanka	0,149	0,111	0,143	0,134
				1,000

$\lambda_{\max} = 3$ ; RC = 0

### S7 - Destagionalizzazione dell'offerta: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	4,000	1,000
Cadore	0,250	1,000	3,000
Titanka	1,000	0,333	1,000
Somma	2,250	5,333	5,000

Normalizzazione della matrice S7 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,444	0,750	0,200	0,465
Cadore	0,111	0,188	0,600	0,300
Titanka	0,444	0,063	0,200	0,235
				1,000

$\lambda_{\max} = 3,018$ ; RC = 0,01

**W1 - Mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate: matrice del confronto a coppie**

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	0,200	0,333
Cadore	5,000	1,000	0,500
Titanka	3,000	2,000	1,000
Somma	9,000	3,200	1,833

Normalizzazione della matrice W1 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,111	0,063	0,182	0,118
Cadore	0,556	0,313	0,273	0,380
Titanka	0,333	0,625	0,545	0,501
				1,000

$\lambda_{\max} = 3,024$ ; RC = 0,02

**W2 - Mancanza di propensione all'innovazione: matrice del confronto a coppie**

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	0,200	0,200
Cadore	5,000	1,000	0,333
Titanka	5,000	3,000	1,000
Somma	11,000	4,200	1,533

Osservazione: W1 e W2 sono due punti di debolezza che gravano maggiormente sull'alternativa 3, richiedendo necessariamente la presenza di supporti tecnologici adeguati all'utilizzo del sistema proposto.

Normalizzazione della matrice W2 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,091	0,048	0,130	0,090
Cadore	0,455	0,238	0,217	0,303
Titanka	0,455	0,714	0,652	0,607
				1,000

$\lambda_{\max} = 3,018$ ; RC = 0,01

**W3 - Costi monetari elevati per la digitalizzazione: matrice del confronto a coppie**

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	1,000	1,000
Cadore	1,000	1,000	1,000
Titanka	1,000	1,000	1,000
Somma	3,000	3,000	3,000

Normalizzazione della matrice W3 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,333	0,333	0,333	0,333
Cadore	0,333	0,333	0,333	0,333
Titanka	0,333	0,333	0,333	0,333
				1,000

$\lambda_{\max} = 3$ ; RC = 0

**W4 - Carenze del settore ricettivo: matrice del confronto a coppie**

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	0,333	0,333
Cadore	3,000	1,000	0,333
Titanka	3,000	3,000	1,000
Somma	7,000	4,333	1,667

Osservazione: W4 è un punto di debolezza più forte per Titanka! Spa, essendo una web agency che si occupa principalmente di strutture ricettive

Normalizzazione della matrice W4 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,143	0,077	0,200	0,140
Cadore	0,429	0,231	0,200	0,286
Titanka	0,429	0,692	0,600	0,574
				1,000

$\lambda_{\max} = 3,011$ ; RC = 0,009

### W5 - Target della clientela: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	1,000	1,000
Cadore	1,000	1,000	1,000
Titanka	1,000	1,000	1,000
Somma	3,000	3,000	3,000

Normalizzazione della matrice W5 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,333	0,333	0,333	0,333
Cadore	0,333	0,333	0,333	0,333
Titanka	0,333	0,333	0,333	0,333
				1,000

$\lambda_{\max} = 3$ ; RC = 0

### O1 - Eventi locali: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	0,250	5,000
Cadore	4,000	1,000	5,000
Titanka	0,200	0,200	1,000
Somma	5,200	1,450	11,000

Osservazione: gli eventi sono rilevanti per entrambe le destinazioni montane e, nel confronto tra le due, in modo particolare per il Cadore poichè aiutano nella promozione del territorio, essendo quest'ultimo situato nelle vicinanze di grandi *competitor* dello stesso settore (come il Trentino dotato di una *brand identity* solida).

Normalizzazione della matrice O1 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,192	0,172	0,455	0,273
Cadore	0,769	0,690	0,455	0,638
Titanka	0,038	0,138	0,091	0,089
				1,000

$\lambda_{\max} = 3,021$ ; RC = 0,01

### O2 - Finanziamenti pubblici: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	1,000	7,000
Cadore	1,000	1,000	7,000
Titanka	0,143	0,143	1,000
Somma	2,143	2,143	15,000

Normalizzazione della matrice O2 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,467	0,467	0,467	0,467
Cadore	0,467	0,467	0,467	0,467
Titanka	0,067	0,067	0,067	0,067
				1,000

$\lambda_{\max} = 3$ ; RC = 0

### O3 - Maggiore fidelizzazione del cliente: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	1,000	0,200
Cadore	1,000	1,000	0,200
Titanka	5,000	5,000	1,000
Somma	7,000	7,000	1,400

Osservazione: ogni alternativa propone metodi per la fidelizzazione, in particolare nel confronto fra Titanka e Trentino e Titanka e Cadore, la web agency ottiene valore 5, essendo particolarmente incline alla fidelizzazione del cliente.

Normalizzazione della matrice O3 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,143	0,143	0,143	0,143
Cadore	0,143	0,143	0,143	0,143
Titanka	0,714	0,714	0,714	0,714
				1,000

$\lambda_{\max} = 3$ ; RC = 0

### O4 - Sistematizzazione dell'offerta: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	1,000	5,000
Cadore	1,000	1,000	5,000
Titanka	0,200	0,200	1,000
Somma	2,200	2,200	11,000

Normalizzazione della matrice O4 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,455	0,455	0,455	0,455
Cadore	0,455	0,455	0,455	0,455
Titanka	0,091	0,091	0,091	0,091
				1,000

$\lambda_{\max} = 3$ ; RC = 0

### T1 - Portali di prenotazione: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	1,000	0,333
Cadore	1,000	1,000	0,333
Titanka	3,000	3,000	1,000
Somma	5,000	5,000	1,667

Osservazione: le OTA sono un grande nemico per Titanka! Spa, che infatti offre un sistema di gestione del canale diretto che disincentivi le prenotazioni tramite portali online.

Normalizzazione della matrice T1 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,200	0,200	0,200	0,200
Cadore	0,200	0,200	0,200	0,200
Titanka	0,600	0,600	0,600	0,600
				1,000

$\lambda_{\max} = 3$ ; RC = 0

### T2 - Ipercompetitività del settore: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	1,000	1,000
Cadore	1,000	1,000	1,000
Titanka	1,000	1,000	1,000
Somma	3,000	3,000	3,000

Normalizzazione della matrice T2 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,333	0,333	0,333	0,333
Cadore	0,333	0,333	0,333	0,333
Titanka	0,333	0,333	0,333	0,333
				1,000

$\lambda_{\max} = 3$ ; RC = 0

### T3 - Overtourism: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	1,000	7,000
Cadore	2,000	1,000	7,000
Titanka	0,143	0,143	1,000
Somma	3,143	2,143	15,000

Osservazione: in Cadore le strutture ricettive non sono sufficientemente organizzate per far fronte al fenomeno dell'overtourism

Normalizzazione della matrice T3 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,318	0,467	0,467	0,417
Cadore	0,636	0,467	0,467	0,523
Titanka	0,045	0,067	0,067	0,060
				1,000

$\lambda_{max} = 3$ ; RC=0

### T4 - Cambiamento climatico: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	1,000	9,000
Cadore	1,000	1,000	9,000
Titanka	0,111	0,111	1,000
Somma	2,111	2,111	19,000

Osservazione: il cambiamento climatico rappresenta una minaccia più grande per i territori montani che temono una riduzione progressiva della stagione sciistica (valore 9 della Scala di Saaty).

Normalizzazione della matrice T4 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,474	0,474	0,474	0,474
Cadore	0,474	0,474	0,474	0,474
Titanka	0,053	0,053	0,053	0,053
				1,000

$\lambda_{max} = 3$ ; RC = 0

### T5 - Comportamento mutevole del turista: matrice del confronto a coppie

	Trentino	Cadore	Titanka
Trentino	1,000	1,000	5,000
Cadore	1,000	1,000	5,000
Titanka	0,200	0,200	1,000
Somma	2,200	2,200	11,000

Normalizzazione della matrice T5 e calcolo del vettore dei pesi

	Trentino	Cadore	Titanka	Vettore dei pesi W
Trentino	0,455	0,455	0,455	0,455
Cadore	0,455	0,455	0,455	0,455
Titanka	0,091	0,091	0,091	0,091
				1,000

$\lambda_{\max} = 3$ ; RC = 0

## Appendice B

### Ranking dei fattori - punto di vista della DMO

#### Gruppi SWOT: matrice del confronto a coppie

	<b>S</b>	<b>W</b>	<b>O</b>	<b>T</b>
<b>S</b>	<b>1,000</b>	7,000	3,000	5,000
<b>W</b>	0,143	<b>1,000</b>	0,250	0,333
<b>O</b>	0,333	4,000	<b>1,000</b>	3,000
<b>T</b>	0,200	3,000	0,333	<b>1,000</b>

Somma            1,676            15,000            4,583            9,333

Osservazione: punti di forza e opportunità sono ben più rilevanti dei punti di debolezza, che a loro volta sono meno rilevanti delle minacce per una DMO.

#### Normalizzazione della matrice e calcolo del vettore dei pesi

	<b>S</b>	<b>W</b>	<b>O</b>	<b>T</b>	<b>Vettore dei pesi</b>
<b>S</b>	0,597	0,467	0,655	0,536	<b>0,563</b>
<b>W</b>	0,085	0,067	0,055	0,036	<b>0,061</b>
<b>O</b>	0,199	0,267	0,218	0,321	<b>0,251</b>
<b>T</b>	0,119	0,200	0,073	0,107	<b>0,125</b>

$\lambda_{max} = 4$ ; RC = 0

#### Punti di forza (*Strengths*): matrice del confronto a coppie

	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>	<b>S7</b>
<b>S1:</b> coordinamento tra attori	<b>1,000</b>	3,000	5,000	3,000	5,000	3,000	5,000
<b>S2:</b> digitalizzazione dell'offerta	0,333	<b>1,000</b>	3,000	3,000	5,000	2,000	5,000
<b>S3:</b> comunicazione mirata	0,200	0,333	<b>1,000</b>	3,000	5,000	3,000	3,000
<b>S4:</b> ospitalità e propensione al turismo	0,333	0,333	0,333	<b>1,000</b>	0,333	0,333	3,000
<b>S5:</b> sostenibilità economica	0,200	0,200	0,200	3,000	<b>1,000</b>	0,333	5,000
<b>S6:</b> <i>brand identity</i> solida	0,333	0,500	0,333	3,000	3,000	<b>1,000</b>	5,000
<b>S7:</b> destagionalizzazione dell'offerta	0,200	0,200	0,333	0,333	0,200	0,200	<b>1,000</b>
	2,600	5,567	10,200	16,333	19,533	9,867	27,000

Osservazione: grande importanza al coordinamento e alla digitalizzazione nel management di una destinazione

### Normalizzazione della matrice e calcolo del vettore dei pesi

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	Vettore dei pesi
<b>S1:</b> coordinamento tra attori	0,385	0,539	0,490	0,184	0,256	0,304	0,185	<b>0,335</b>
<b>S2:</b> digitalizzazione dell'offerta	0,128	0,180	0,294	0,184	0,256	0,203	0,185	<b>0,204</b>
<b>S3:</b> comunicazione mirata	0,077	0,060	0,098	0,184	0,256	0,304	0,111	<b>0,156</b>
<b>S4:</b> ospitalità e propensione al turismo	0,128	0,060	0,033	0,061	0,017	0,034	0,111	<b>0,063</b>
<b>S5:</b> sostenibilità economica	0,077	0,036	0,020	0,184	0,051	0,034	0,185	<b>0,084</b>
<b>S6:</b> brand identity solida	0,128	0,090	0,033	0,184	0,154	0,101	0,185	<b>0,125</b>
<b>S7:</b> destagionalizzazione dell'offerta	0,077	0,036	0,033	0,020	0,010	0,020	0,037	<b>0,033</b>

$\lambda_{max} = 7,028$ ; RC = 0,003

### Punti di debolezza (*Weaknesses*): matrice del confronto a coppie

	W1	W2	W3	W4	W5
<b>W1:</b> mancanza di infrastrutture tecnologiche	<b>1,000</b>	1,000	0,333	5,000	5,000
<b>W2:</b> mancanza di propensione all'innovazione	1,000	<b>1,000</b>	0,200	5,000	2,000
<b>W3:</b> costi monetari elevati	3,000	5,000	<b>1,000</b>	7,000	5,000
<b>W4:</b> carenze del settore ricettivo	0,200	0,200	0,143	<b>1,000</b>	0,143
<b>W5:</b> target della clientela	0,200	0,500	0,200	7,000	<b>1,000</b>
	5,400	7,700	1,876	25,000	13,143

Osservazione: i costi monetari ottengono nei confronti a coppie valori della Scala di Saaty elevati come 5 e 7 poiché rappresentano la Weakness più grave.

### Normalizzazione della matrice e calcolo del vettore dei pesi

	W1	W2	W3	W4	W5	Vettore dei pesi
<b>W1:</b> mancanza di infrastrutture tecnologiche	0,185	0,130	0,178	0,200	0,380	<b>0,215</b>
<b>W2:</b> mancanza di propensione all'innovazione	0,185	0,130	0,107	0,200	0,152	<b>0,155</b>
<b>W3:</b> costi monetari elevati	0,556	0,649	0,533	0,280	0,380	<b>0,480</b>
<b>W4:</b> carenze del settore ricettivo	0,037	0,026	0,076	0,040	0,011	<b>0,038</b>
<b>W5:</b> target della clientela	0,037	0,065	0,107	0,280	0,076	<b>0,113</b>

$\lambda_{max} = 5,022$ ; RC = 0,004

### Opportunità (*Opportunities*): matrice del confronto a coppie

	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>
<b>O1:</b> eventi locali	<b>1,000</b>	0,143	0,111	0,143
<b>O2:</b> finanziamenti pubblici	7,000	<b>1,000</b>	5,000	3,000
<b>O3:</b> fidelizzazione del cliente	9,000	0,200	<b>1,000</b>	0,200
<b>O4:</b> tendenza alla sistematizzazione dell'offerta	7,000	0,333	5,000	<b>1,000</b>
	24,000	1,676	11,111	4,343

### Normalizzazione della matrice e calcolo del vettore dei pesi

	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>Vettore dei pesi</b>
<b>O1:</b> eventi locali	0,042	0,085	0,010	0,033	<b>0,042</b>
<b>O2:</b> finanziamenti pubblici	0,292	0,597	0,450	0,691	<b>0,507</b>
<b>O3:</b> fidelizzazione del cliente	0,375	0,119	0,090	0,046	<b>0,158</b>
<b>O4:</b> tendenza alla sistematizzazione dell'offerta	0,292	0,199	0,450	0,230	<b>0,293</b>

$\lambda_{max} = 4,003$ ; RC = 0,001

### Minacce (*Threats*): matrice del confronto a coppie

	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>T5</b>
<b>T1:</b> portali di prenotazione	<b>1,000</b>	5,000	9,000	9,000	7,000
<b>T2:</b> ipercompetitività del settore	0,200	<b>1,000</b>	7,000	7,000	5,000
<b>T3:</b> overtourism	0,111	0,143	<b>1,000</b>	3,000	0,200
<b>T4:</b> cambiamento climatico	0,111	0,143	0,333	<b>1,000</b>	0,143
<b>T5:</b> comportamento mutevole del turista	0,143	0,200	5,000	7,000	<b>1,000</b>
	1,565	6,486	22,333	27,000	13,343

### Normalizzazione della matrice e calcolo del vettore dei pesi

	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>T5</b>	<b>Vettore dei pesi</b>
<b>T1:</b> portali di prenotazione	0,639	0,771	0,403	0,333	0,525	<b>0,534</b>
<b>T2:</b> ipercompetitività del settore	0,128	0,154	0,313	0,259	0,375	<b>0,246</b>
<b>T3:</b> overtourism	0,071	0,022	0,045	0,111	0,015	<b>0,053</b>
<b>T4:</b> cambiamento climatico	0,071	0,022	0,015	0,037	0,011	<b>0,031</b>
<b>T5:</b> comportamento mutevole del turista	0,091	0,031	0,224	0,259	0,075	<b>0,136</b>

$\lambda_{max} = 5,032$ ; RC=0,007

### Pesi dei fattori SWOT dal punto di vista della DMO

GRUPPO SWOT	PESO DEL GRUPPO	FATTORI SWOT	PESI DEI FATTORI NEL GRUPPO	PRIORITA' GENERALE DI OGNI FATTORE
<b>STRENGTHS</b>	0,563	S1: coordinamento tra gli attori	0,335	0,189
		S2: digitalizzazione dell'offerta turistica	0,204	0,115
		S3: strategie di comunicazione/interazione mirata	0,156	0,088
		S4: ospitalità, cordialità e propensione al turismo	0,063	0,035
		S5: sostenibilità economica	0,084	0,047
		S6: <i>brand identity</i> solida	0,125	0,070
		S7: destagionalizzazione dell'offerta	0,033	0,019
<b>WEAKNESSES</b>	0,061	W1: mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate	0,215	0,013
		W2: mancanza di propensione all'innovazione	0,155	0,009
		W3: costi monetari elevati per la digitalizzazione	0,480	0,029
		W4: carenze del settore ricettivo	0,038	0,002
		W5: target della clientela (+/- digital friendly)	0,113	0,007
<b>OPPORTUNITIES</b>	0,251	O1: eventi locali (stimolo per il consumatore a ritornare)	0,042	0,011
		O2: finanziamenti pubblici	0,507	0,127
		O3: maggiore fidelizzazione del Cliente	0,158	0,040
		O4: progressiva tendenza alla sistematizzazione dell'offerta	0,293	0,074
<b>THREATS</b>	0,125	T1: portali di prenotazione	0,534	0,067
		T2: iper-competitività del settore	0,246	0,031
		T3: <i>overtourism</i>	0,053	0,007
		T4: cambiamento climatico	0,031	0,004
		T5: comportamento del turista altamente mutevole	0,136	0,017

## Appendice C

### Ranking dei fattori - dal punto di vista dell'albergatore

#### Gruppi SWOT: matrice del confronto a coppie

	<b>S</b>	<b>W</b>	<b>O</b>	<b>T</b>
<b>S</b>	<b>1,000</b>	5,000	1,000	3,000
<b>W</b>	0,200	<b>1,000</b>	0,333	0,200
<b>O</b>	1,000	3,000	<b>1,000</b>	0,333
<b>T</b>	0,333	5,000	3,000	<b>1,000</b>
	2,533	14,000	5,333	4,533

Osservazione: per un albergatore le *Threats* hanno una rilevanza maggiore rispetto alle *Weaknesses* (valore 5 della Scala di Saaty) e alle *Opportunities* (valore 3).

#### Normalizzazione della matrice e calcolo del vettore dei pesi

	<b>S</b>	<b>W</b>	<b>O</b>	<b>T</b>	<b>Vettore dei pesi</b>
<b>S</b>	0,395	0,357	0,188	0,662	<b>0,400</b>
<b>W</b>	0,079	0,071	0,063	0,044	<b>0,064</b>
<b>O</b>	0,395	0,214	0,188	0,074	<b>0,218</b>
<b>T</b>	0,132	0,357	0,563	0,221	<b>0,318</b>

$\lambda_{max} = 4,0007$ ;  $RC=0,0002$

#### Punti di forza (*Strengths*): matrice del confronto a coppie

	<b>S1</b>	<b>S2</b>	<b>S3</b>	<b>S4</b>	<b>S5</b>	<b>S6</b>	<b>S7</b>
<b>S1:</b> coordinamento tra attori	<b>1,000</b>	0,200	0,143	0,333	0,200	0,200	0,200
<b>S2:</b> digitalizzazione dell'offerta	5,000	<b>1,000</b>	1,000	3,000	0,200	5,000	3,000
<b>S3:</b> comunicazione mirata	7,000	1,000	<b>1,000</b>	7,000	0,200	3,000	5,000
<b>S4:</b> ospitalità e propensione al turismo	3,000	0,333	0,143	<b>1,000</b>	0,143	0,333	3,000
<b>S5:</b> sostenibilità economica	5,000	5,000	5,000	7,000	<b>1,000</b>	5,000	5,000
<b>S6:</b> brand identity solida	5,000	0,200	0,333	3,000	0,200	<b>1,000</b>	5,000
<b>S7:</b> destagionalizzazione dell'offerta	5,000	0,333	0,200	0,333	0,200	0,200	<b>1,000</b>
	31,000	8,067	7,819	21,667	2,143	14,733	22,200

Osservazione: grande importanza della sostenibilità economica (valori 5 e 7 della Scala di Saaty nei confronti a coppie), ma anche della digitalizzazione dell'offerta e delle strategie di comunicazione. Poca rilevanza del coordinamento tra gli attori

### Normalizzazione della matrice e calcolo del vettore dei pesi

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	Vettore dei pesi
<b>S1:</b> coordinamento tra attori	0,032	0,025	0,018	0,015	0,093	0,014	0,009	<b>0,030</b>
<b>S2:</b> digitalizzazione dell'offerta	0,161	0,124	0,128	0,138	0,093	0,339	0,135	<b>0,160</b>
<b>S3:</b> comunicazione mirata	0,226	0,124	0,128	0,323	0,093	0,204	0,225	<b>0,189</b>
<b>S4:</b> ospitalità e propensione al turismo	0,097	0,041	0,018	0,046	0,067	0,023	0,135	<b>0,061</b>
<b>S5:</b> sostenibilità economica	0,161	0,620	0,639	0,323	0,467	0,339	0,225	<b>0,396</b>
<b>S6:</b> brand identity solida	0,161	0,025	0,043	0,138	0,093	0,068	0,225	<b>0,108</b>
<b>S7:</b> destagionalizzazione dell'offerta	0,161	0,041	0,026	0,015	0,093	0,014	0,045	<b>0,057</b>

$\lambda_{max} = 7,109$ ; RC=0,01

### Punti di debolezza (*Weaknesses*): matrice del confronto a coppie

	W1	W2	W3	W4	W5
<b>W1:</b> mancanza di infrastrutture tecnologiche	<b>1,000</b>	5,000	0,143	5,000	7,000
<b>W2:</b> mancanza di propensione all'innovazione	0,200	<b>1,000</b>	0,111	5,000	4,000
<b>W3:</b> costi monetari elevati	7,000	9,000	<b>1,000</b>	9,000	7,000
<b>W4:</b> carenze del settore ricettivo	0,200	0,200	0,111	<b>1,000</b>	0,333
<b>W5:</b> target della clientela	0,143	0,250	0,143	3,000	<b>1,000</b>
	8,543	15,450	1,508	23,000	19,333

Osservazione: costi monetari elevati per la digitalizzazione sono il punto di debolezza più grande (valori 7 e 9 della Scala di Saaty).

### Normalizzazione della matrice e calcolo del vettore dei pesi

	W1	W2	W3	W4	W5	Vettore dei pesi
<b>W1:</b> mancanza di infrastrutture tecnologiche	0,117	0,324	0,095	0,217	0,362	<b>0,223</b>
<b>W2:</b> mancanza di propensione all'innovazione	0,023	0,065	0,074	0,217	0,207	<b>0,117</b>
<b>W3:</b> costi monetari elevati	0,819	0,583	0,663	0,391	0,362	<b>0,564</b>
<b>W4:</b> carenze del settore ricettivo	0,023	0,013	0,074	0,043	0,017	<b>0,034</b>
<b>W5:</b> target della clientela	0,017	0,016	0,095	0,130	0,052	<b>0,062</b>

$\lambda_{max} = 5,033$ ; RC=0,007

### Opportunità (*Opportunities*): matrice del confronto a coppie

	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>
<b>O1:</b> eventi locali	<b>1,000</b>	0,250	0,167	7,000
<b>O2:</b> finanziamenti pubblici	4,000	<b>1,000</b>	3,000	8,000
<b>O3:</b> fidelizzazione del cliente	6,000	0,333	<b>1,000</b>	8,000
<b>O4:</b> tendenza alla sistematizzazione dell'offerta	0,143	0,125	0,125	<b>1,000</b>
	11,143	1,708	4,292	24,000

Osservazione: per l'albergatore i finanziamenti pubblici e la fidelizzazione del cliente rappresentano due grandi opportunità rispetto, ad esempio, alla sistematizzazione dell'offerta (valore 8 della Scala di Saaty)

### Normalizzazione della matrice e calcolo del vettore dei pesi

	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>Vettore dei pesi</b>
<b>O1:</b> eventi locali	0,090	0,146	0,039	0,292	<b>0,142</b>
<b>O2:</b> finanziamenti pubblici	0,359	0,585	0,699	0,333	<b>0,494</b>
<b>O3:</b> fidelizzazione del cliente	0,538	0,195	0,233	0,333	<b>0,325</b>
<b>O4:</b> tendenza alla sistematizzazione dell'offerta	0,013	0,073	0,029	0,042	<b>0,039</b>

$\lambda_{max} = 4,001$ ;  $RC=0,0004$

### Minacce (*Threats*): matrice del confronto a coppie

	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>T5</b>
<b>T1:</b> portali di prenotazione	<b>1,000</b>	7,000	7,000	7,000	4,000
<b>T2:</b> ipercompetitività del settore	0,143	<b>1,000</b>	7,000	7,000	4,000
<b>T3:</b> overtourism	0,143	0,143	<b>1,000</b>	0,333	0,200
<b>T4:</b> cambiamento climatico	0,143	0,143	3,000	<b>1,000</b>	0,250
<b>T5:</b> comportamento mutevole del turista	0,250	0,250	5,000	4,000	<b>1,000</b>
	1,679	8,536	23,000	19,333	9,450

Osservazione: le OTA rappresentano una grande minaccia per l'albergatore (valore 7 della Scala di Saaty nel confronto con le minacce T2, T3, T4).

Normalizzazione della matrice e calcolo del vettore dei pesi

	T1	T2	T3	T4	T5	Vettore dei pesi
<b>T1:</b> portali di prenotazione	0,596	0,820	0,304	0,362	0,423	<b>0,501</b>
<b>T2:</b> ipercompetitività del settore	0,085	0,117	0,304	0,362	0,423	<b>0,258</b>
<b>T3:</b> overtourism	0,085	0,017	0,043	0,017	0,021	<b>0,037</b>
<b>T4:</b> cambiamento climatico	0,085	0,017	0,130	0,052	0,026	<b>0,062</b>
<b>T5:</b> comportamento mutevole del turista	0,149	0,029	0,217	0,207	0,106	<b>0,142</b>

$\lambda_{max} = 5,061$ ; RC=0,01

**Pesi dei fattori SWOT dal punto di vista dell'albergatore**

GRUPPO SWOT	PESO DEL GRUPPO	FATTORI SWOT	PESI DEI FATTORI NEL GRUPPO	PRIORITA' GENERALE DI OGNI FATTORE
<b>STRENGTHS</b>	0,400	S1: coordinamento tra gli attori	0,030	0,012
		S2: digitalizzazione dell'offerta turistica	0,160	0,064
		S3: strategie di comunicazione/interazione mirata	0,189	0,076
		S4: ospitalità, cordialità e propensione al turismo	0,061	0,024
		S5: sostenibilità economica	0,396	0,158
		S6: <i>brand identity</i> solida	0,108	0,043
		S7: destagionalizzazione dell'offerta	0,057	0,023
<b>WEAKNESSES</b>	0,064	W1: mancanza di infrastrutture tecnologiche adeguate	0,223	0,014
		W2: mancanza di propensione all'innovazione	0,117	0,007
		W3: costi monetari elevati per la digitalizzazione	0,564	0,036
		W4: carenze del settore ricettivo	0,034	0,002
		W5: target della clientela (+/- digital friendly)	0,062	0,004
<b>OPPORTUNITIES</b>	0,218	O1: eventi locali (stimolo per il consumatore a ritornare)	0,142	0,031
		O2: finanziamenti pubblici	0,494	0,108
		O3: maggiore fidelizzazione del Cliente	0,325	0,071
		O4: progressiva tendenza alla sistematizzazione dell'offerta	0,039	0,009
<b>THREATS</b>	0,318	T1: portali di prenotazione	0,501	0,159
		T2: iper-competitività del settore	0,258	0,082
		T3: <i>overtourism</i>	0,037	0,012
		T4: cambiamento climatico	0,062	0,020
		T5: comportamento del turista altamente mutevole	0,142	0,045