

achieved approach argued becoming begin  
business challenging client  
comment commitment common completed complimented  
development discovery easier easy either emotion endorsing  
experience exposed extent fact  
feedback feelings found future group  
growth happy human injection innovative intellectual key  
knowledge later learning live mainly  
**I FUTURI DEL TURISMO**

**Competenze per un settore in divenire**

personal powerful prevails prevalent projects proposal  
proud received represented resources  
**MASTER IN ECONOMIA E  
GESTIONE DEL TURISMO**

rewarding skills  
surprising wanted whereby work stressful support  
**22<sup>A</sup> EDIZIONE  
AA 2014-15**



Università  
Ca' Foscari  
Venezia



## **QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo**

Registrazione Tribunale di Treviso n. 2638/2009 v.g., 129 R.S.

ISSN 2239-7175

**Numero 2/2015 – Speciale Master**  
**I FUTURI DEL TURISMO**  
Competenze per un settore in divenire  
*Master in Economia e Gestione del Turismo*  
*a.a. 2014-15 / 22<sup>a</sup> edizione*

### **DIREZIONE, REDAZIONE e AMMINISTRAZIONE**

Calmaggiore, 18  
31100 – Treviso  
Cell. +39 349 6000603  
[www.studiotrendtv.it](http://www.studiotrendtv.it)  
[quaderni.egt@studiotrendtv.it](mailto:quaderni.egt@studiotrendtv.it)

### **DIRETTORE RESPONSABILE**

Pio Grollo

### **COMITATO SCIENTIFICO “Speciale Master”**

Michele Tamma – Coordinatore  
Mara Manente  
Federica Montaguti  
Pio Grollo

### **REDAZIONE**

Stefania Fabiano Di Gregorio

### **AMMINISTRAZIONE**

Ivana Visonà

### **STAMPA**

Centro stampa L'Artegrafica Srl  
Via Cristoforo Colombo, 41  
31032 - Casale sul Sile (TV)  
[www.lartigrafica.com](http://www.lartigrafica.com)

# INDICE

<b>EDITORIALE</b>	<b>5</b>
<b>MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO</b>	<b>7</b>
<b>CLASSE MASTER 2014/2015</b>	<b>8</b>
<b>CISSET</b>	<b>9</b>
<b>VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI</b>	<b>11</b>
<b>CONTRIBUTI CISSET-MASTER</b>	<b>15</b>
<b>1 I FUTURI DEL TURISMO. NUOVE COMPETENZE E NUOVE FIGURE PROFESSIONALI</b>	<b>15</b>
<i>di Federica Montaguti</i>	
<b>2 LEARNING AS A TOTAL EXPERIENCE. SKILLS DEVELOPMENT, EMOTIONAL INVOLVEMENT AND EMPLOYABILITY</b>	<b>25</b>
<i>di Federica Montaguti, Susan Moulding</i>	
<b>3 DAL MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO AL MONDO DEI COUPON, PASSANDO PER PROGETTI DI TURISMO SOSTENIBILE. NEL SEGNO DEL SUCCESSO. L'appassionante viaggio professionale di Pierluigi Picilli, classe master 2003-2004</b>	<b>35</b>
<i>Intervista a cura di Martina Zambon e Marta Masè</i>	

	<b>CLASSE MASTER 2014/2015: LIVE PROJECT E CONTRIBUTI</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>A NEW CONCEPT FOR WESTIN LA CUSINA RESTAURANT. LIVE PROJECT 2014-2015</b> <i>di Marta Masè</i>	<b>41</b>
<b>5</b>	<b>PROMOZIONE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE E RUOLO DELLE OTA. IL CASO BOOKING.COM</b> <i>di Fabrizio Lo Verde</i>	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>LA FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE IN EXPEDIA. STRATEGIE E STRUMENTI</b> <i>di Carmen Marra</i>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>STRATEGIE DI MARKETING IN AREA TRE CIME DOLOMITI</b> <i>di Mauro Riva</i>	<b>67</b>
	<b>GLI AUTORI</b>	<b>77</b>

# EDITORIALE

di Pio Grollo

È questo il quinto anno che i QUADERNI ospitano lo Speciale Master. Partito come la raccolta di alcuni project work realizzati dai corsisti del Master in Economia e Gestione del Turismo, che il Ciset in collaborazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia realizza, si è di anno in anno evoluto. Pur non perdendo la sua iniziale caratterizzazione di “contenitore dei lavori finali dei masterini” è sempre più diventato uno strumento dove emerge lo stretto legame tra attività di ricerca e formazione. Meglio ancora, dove emerge l'integrazione tra attività di ricerca finalizzata a individuare “nuove competenze e nuove figure professionali” in ambito turistico e sperimentazione di nuova didattica, l'apprendimento esperienziale -i live projects- mirata alla creazione di quelle competenze che già ora sono richieste, che sempre più diventeranno essenziali.

I primi due contributi ripropongono gli esiti di ricerche sul tema di cui sopra.

“Il settore turistico è, da qualche anno, in una fase di trasformazione, al contempo rapida e costante. Spinta delle evoluzioni tecnologiche e cambiamento del comportamento dei consumatori stanno accelerando questa trasformazione e richiedono a chi lavora nel settore continuo aggiornamento e sempre nuove conoscenze” (pag. 15), asserisce Federica Montaguti, e “questa evoluzione non significa una riduzione della personalizzazione del servizio, anzi. Il settore punta al rafforzamento della relazione con il cliente, in house e a distanza grazie ad ICT e social media, e al potenziamento della sua esperienza di soggiorno per aumentarne la fidelizzazione”. Ancora, agli operatori “si richiedono delle elevate doti relazionali, comunicative, empatiche e di problem solving. Inoltre, si richiedono conoscenze legate sia al territorio in cui l'albergo è inserito sia alla clientela. Il suo focus è pertanto l'esperienza complessiva dell'ospite e gli obiettivi vengono misurati in termini di soddisfazione e fidelizzazione della clientela”.

Pertanto, rilevano Federica Montaguti e Susan Moulding “per aumentare le chances di occupazione e carriera, i laureati non devono solo possedere una serie di abilità tecniche, ma anche un più ampio spettro di competenze trasversali, e in particolar modo quelle correlate a pensiero sintetico, costruzione e mantenimento di relazioni, team working, ecc. I tradizionali approcci didattici, tuttavia, sono piuttosto deboli nello sviluppare questo tipo di competenze. Per questo, i *live projects*, una nuova forma di apprendimento esperienziale e attivo che trasforma gli studenti in consulenti per un vero committente, stanno suscitando sempre più interesse”.

L'applicazione di questa metodologia ha visto gli studenti dell'edizione del master or conclusa collaborare con l'Europa&Regina. Realtà, dal 2000 a marchio Westin, brand caratterizzato da una particolare attenzione al benessere, declinato anche a livello di offerta ristorativa. È per il “riposizionamento del ristorante interno che

la classe ha lavorato”, ricorda Marta Masé, “presentando a conclusione del corso due proposte di concept -coerenti con i tratti caratteristici del brand- e relativi suggerimenti operativi al fine di massimizzare le potenzialità e la redditività dell’outlet sia in relazione agli ospiti interni che alla clientela esterna”.

Nell’articolo precedente Martina Zambon e Marta Masé presentano l’intervista a Pierluigi Picilli, classe master 2003-2004, un illuminante racconto sintetizzabile nella sua affermazione: “Credo di non essermi inventato nulla di particolare, in ogni esperienza ho semplicemente usato il medesimo approccio e la medesima chiave di lettura: essere disponibile a crearmi un nuovo know-how e approfondire e studiare nessi di ogni attività e pensare subito a cosa può renderla innovativa e differente rispetto a quello che hanno fatto gli altri prima di me”.

Seguono le sintesi di tre project work.

**Fabrizio Lo Verde** ha discusso su PROMOZIONE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE E RUOLO DELLE OTA IL CASO BOOKING.COM. “Lo sviluppo del mercato online ha, infatti, portato allo stabilirsi di nuove regole che condizionano le performance delle aziende e il loro modo di agire per raggiungere i loro obiettivi. Le partnership descritte tra DMO e OTA se permettono alle prime di guadagnare una maggiore visibilità sul mercato internazionale e di diffondere la conoscenza del loro brand, consentono alle seconde di ampliare i loro canali distributivi e aumentare quindi il contatto con gli utenti al fine di fidelizzarli”.

**Carmen Marra** si è occupata de LA FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE IN EXPEDIA STRATEGIE E STRUMENTI, conclude il suo lavoro affermando che “Se il prezzo continua ad essere un fattore trainante per garantire la customer satisfaction, le migliori agenzie di viaggio online sono quelle in grado di garantire un’eccellente navigazione sul sito, un design e un layout chiari ed intuitivi, informazioni utili, ma anche servizi e funzionalità che riescono a soddisfare le aspettative del cliente”.

**Mauro Riva** presenta il caso STRATEGIE DI MARKETING IN AREA TRE CIME DOLOMITI, segnala: “L’obiettivo di questo progetto consiste nell’analizzare l’attuale offerta turistica dell’area Tre Cime Dolomiti e proporre nuove strategie per rafforzare la brand awareness della destinazione, incrementare arrivi e presenze turistiche e innovare il prodotto turistico”.

*Ed è un piacere leggere che il tutor aziendale è un classe master 2011/2012, la fiducia nel futuro parte anche da qui.*



# MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO

Nato nel 1993 dalla collaborazione del Ciset con l'Università Ca' Foscari Venezia e dal 2003 Master Universitario dell'Ateneo, il Master in Economia e Gestione del Turismo è giunto alla 22ma edizione. Uno dei corsi **più quotati del settore, un percorso formativo** di eccellenza che vanta:

- **600** ex allievi, molti ora inseriti in posizioni manageriali di alto livello
- placement del **98%**
- stage presso le principali aziende
- interventi in aula di **manager e professionisti**
- docenti ed esperti tra i **fondatori** degli studi turistici
- **live projects**, progetti di consulenza su committenza reale

## KEY ATTRIBUTES

- **Sviluppo delle capacità individuali e della professionalità** - percorso di formazione di alto livello decisamente orientato al mondo del lavoro e alle opportunità di carriera;
- **Formazione manageriale completa** - competenze di organizzazione e gestione di aziende e di progettazione, pianificazione e sviluppo territoriale. *Live projects, progetti hands on e attività field;*
- **Collegamento con il mondo del lavoro** - ampia opportunità di confronto in aula con i manager, di partecipazione a fiere e congressi, di sviluppo di progetti proposti dalle aziende; di orientamento alla scelta dello stage; di supporto allo sviluppo della carriera;
- **Prospettiva internazionale** - collaborazioni con le più prestigiose università straniere; doppio diploma con Vilnius University;
- **Valorizzazione di risorse culturali e ambientali** - attenzione ai temi dello sviluppo sostenibile, con focus sulle dimensioni culturali, sociali e geografiche del turismo;
- **Innovazione** - continuo aggiornamento sulle evoluzioni del settore, in particolar modo sugli utilizzi delle ICT, di Internet e dei social media;
- **Network** - costante contatto con gli ex-allievi, che intervengono anche come testimoni.

Il Direttore  
Michele Tamma

Master in Economia e Gestione del Turismo  
Villa Mocenigo – Riviera S. Pietro, 83  
30034 Oriago di Mira (VE)

[www.unive.it/ciset-master](http://www.unive.it/ciset-master)

Facebook: Master in Economia e Gestione del Turismo



# CLASSE MASTER 2014/2015

Angelini Alice  
Borsato Elena  
Bortolami Anna  
Castaldini Valentina  
Dandrea Silvia  
Fant Francesco  
Fiolo Andrea  
Galvan Maria Letizia  
Lo Verde Fabrizio  
Macuzzi Beatrice  
Mariani Margherita  
Marra Carmen  
Milia Cristian

Nogarin Michele  
Piva Francesca  
Parisi Iolanda  
Pompili Valeria  
Ravera Paolo  
Riva Mauro  
Scatolone Edvaldo Paulo  
Sguotti Francesca  
Slavinskaite Ruta  
Vitali Alessandra  
Wu Xiaoliang  
Zannoni Elisabetta



La classe Master 2014/2015 in visita presso Hilton Molino Stucky Venice © Marta Masè



# CISSET

## Dal 1991, al centro il turismo.

Il Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica nasce nel 1991 dall'unione dell'Università Ca' Foscari Venezia, della Regione Veneto e del Touring Club Italiano intorno a un progetto nuovo.

Da allora cresce con costanza perseguendo un obiettivo chiaro e centrale: **studiare il turismo come produttore di ricchezza culturale e materiale** e volano di sviluppo economico, per le imprese e i territori, dal locale all'internazionale.

In questi 24 anni, il CISSET ha realizzato oltre 300 progetti in Italia e all'estero, coprendo le diverse aree e specificità del settore turistico.

Fornisce alle imprese del settore, ai decisori pubblici e ai futuri operatori turistici gli strumenti e le soluzioni per affrontare in maniera innovativa e competitiva il mercato. Per farlo, punta su una forte sinergia tra **l'attività di ricerca e consulenza** - condotta in esclusiva o in collaborazione con partner sia italiani che internazionali - e **l'attività di formazione**. Questo connubio è diventato la filosofia che contraddistingue il Centro.

Organizza in collaborazione con l'Università Ca' Foscari, **il Master in Economia e Gestione del Turismo** che, con l'edizione 2014-15, ha raggiunto la ventiduesima edizione. Gestisce inoltre corsi di formazione universitaria e per professionisti del settore ed è ente accreditato per la formazione superiore presso la Regione Veneto.

Il know how e l'expertise CISSET sono riconosciuti in Italia e nel mondo per la qualità dell'approccio, l'affidabilità e la spinta all'innovazione.

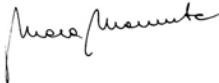
## Le affiliazioni

Il CISSET è membro del Business Council dell'UNWTO (Organizzazione Mondiale del Turismo) e socio fondatore di INRouTe, il network di esperti internazionali che supporta l'UNWTO e altri enti e destinazioni nello sviluppo di strumenti di misurazione del turismo per definire politiche più efficaci.

Da più di un decennio il CISSET collabora con Banca d'Italia, con cui ha contribuito alla pianificazione dell'Indagine sul turismo internazionale da e verso l'Italia.

Membri del CISSET sono inoltre presenti in diverse tra le principali organizzazioni internazionali che studiano il mondo del turismo al supporto di politiche per il suo sviluppo.

Mara Manente  
Direttore CISSET



CISSET  
Villa Mocenigo – Riviera S. Pietro, 83  
30034 Oriago di Mira (VE)  
[www.unive.it/ciset](http://www.unive.it/ciset)

## **CISET. Tourism is our business. Since 1991.**

*Support and promote tourism as an engine of economic growth and social development, capable of producing material and cultural wealth for local, national and international businesses and destinations. This has been at the heart of our research objectives and action plans since **CISET, the International Centre for Studies on Tourism Economics**, was set up in 1991, as a result of a partnership between Ca' Foscari University Venice, the Veneto Region and the Italian Touring Club.*

*In the past 24 years, CISET carried out more than 300 projects in Italy and abroad, encompassing different areas and branches of tourism.*

*Our approach is a **blend of academic expertise and business know-how**, based on a strong synergy between research studies and consultancy services – conducted exclusively by CISET or in collaboration with national and international partners – and on our experience in tertiary education and management training.*

*The Centre provides the tourist industry, local administrations and future tourism operators with the **tools to approach the market with success and in an innovative way**.*

*Since 1993 CISET manages the Master's programme in the Economics and Management of Tourism offered at Ca' Foscari Venice University, the Master course reached in 2014/15 its 22<sup>nd</sup> edition. Ciset also coordinates other executive courses and is a professional training centre registered at the Veneto region. CISET know how and expertise are internationally recognized for their reliability and drive for innovation.*

### **Our partners**

*CISET is a member of the Business Council of UNWTO (World Tourism Organization) and is also a founder member of INRouTe, a network of international experts that supports UNWTO and other institutions, as well as tourism destinations, by developing tools to accurately measure tourism activity in order to formulate more efficient policies. CISET has a long-standing relationship with the Bank of Italy, and as a partner, we have collaborated on designing the survey on inbound and outbound tourism in Italy. CISET members are also present in a number of international organizations that focus on analysing the world of tourism to support policy-making and development.*

# VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI

Il comparto delle crociere in Italia, secondo Italian Cruise Watch 2015, il rapporto di ricerca curato da Risposte Turismo, gode di ottima salute con una stima nel 2015 di 11,05 milioni di crocieristi transitati nei porti italiani, con un incremento rispetto all'anno precedente del +6,01%, e del +1,99% se riferito agli ormeggi di navi. Nonostante la congiuntura globale che vede oscillazioni nel traffico crocieristico, l'Italia si conferma da cinque anni l'unico Paese europeo a navigare oltre i 10 milioni di passeggeri movimentati. Nel Belpaese driver dello sviluppo di questo comparto è Venezia, il cui porto crociere è gestito da Venezia Terminal Passeggeri, che nell'ultimo anno ha potenziato in termini infrastrutturali lo scalo.

L'entrata in esercizio a maggio del nuovo Terminal 123 infatti rappresenta l'ultimo tassello del piano di riqualificazione dell'area di Marittima. Questa ulteriore stazione crociere che entro il 2015 accoglierà 45 toccate è la principale novità. Una struttura utilizzata fino al 2013 per la gestione del traffico passeggeri traghetti, con una superficie di quasi 5000mq sviluppati su un unico piano. Dopo lo spostamento di tale traffico al nuovo Terminal Autostrade del Mare di Fusina, il padiglione è stato ristrutturato, con un intervento di restauro conservativo per trasformarlo in terminal per l'imbarco e lo sbarco di crocieristi. Una riconversione realizzata in tempi da record: soli tre mesi per un investimento di 650.000 euro a carico di VTP.

Il padiglione è l'unico dell'Area di Marittima dotato di giardino interno caratterizzato da una flora tipica della macchia mediterranea, fruibile dal pubblico. Il facile accesso alla struttura è garantito dalla vicinanza di un'area per sosta breve destinata agli accompagnatori dei passeggeri in partenza o in arrivo, e di un parcheggio ubicato a pochi minuti a piedi dal fabbricato.

*"Con questo nuovo terminal si razionalizza lo spazio della Marittima, completando la riqualificazione di un'area che da obsoleto porto commerciale si è trasformata in pochi anni in una stazione passeggeri all'avanguardia rilanciando l'immagine della città sotto il piano produttivo-* spiega il Presidente di VTP, Sandro Trevisanato.

*Oggi, possiamo accogliere 10 navi da crociera contemporaneamente grazie a 290.000 mq di superficie complessiva, di cui 93.000 coperti in nove terminal differenti. Il potenziamento infrastrutturale è stata una scelta obbligata grazie anche all'imposizione per le navi in laguna di limiti di tonnellaggio scelti senza alcun criterio scientifico di valutazione. Una restrizione non vincolata a parametri connessi a caratteristiche tecnologiche qualitative, ma a valori solamente quantitativi, slegati in modo assoluto dalle peculiarità del parco navi circolante nel Mediterraneo. Ed anche avulsi dai nuovi sviluppi in tema di motorizzazioni, in un settore che*

*punta deciso all'adozione del Gas naturale Liquido. Di fatto un perimetro di difficile azione, in cui la mancanza di un quadro certo normativo non aiuta, bloccando la programmazione a medio e lungo termine delle compagnie. Ciò ha comportato per VTP una necessaria rivisitazione della propria strategia, aumentando ulteriormente i fabbricati disponibili ad uso terminalistico, basti pensare al restauro del 109/110 che ha potenziato l'operatività della banchina Tagliamento.*

*In particolare, il vincolo imposto delle 96mila tonnellate ha costretto VTP ad una riorganizzazione del lavoro per limitare il calo dei passeggeri, ovvero un maggior impegno a causa di un incremento del numero di navi a fronte di un calo di crocieristi, unica soluzione per reggere l'impatto, seppur a scapito degli utili. Ciò è stato possibile grazie alla disponibilità delle compagnie a dirottare a Venezia unità più piccole, sebbene questo equivalga ad un aumento degli attracchi ed overbooking nei weekend. Nell'attesa del superamento della già citata normativa applicata al limite delle 96mila tonnellate, si è riusciti ad arginare il calo di traffico rispetto agli scorsi anni senza vincoli. Restrizioni la cui assenza avrebbe garantito non solo di consolidare la leadership nel Mediterraneo, ma di crescere ulteriormente, mentre il perdurare dell'attuale incertezza normativa d'altro canto rischia di declassare Venezia a destinazione periferica utilizzata da navi di vecchia generazione, le meno ecosostenibili e sicure, e con il minor appeal per il turista.*

*Se quest'anno si prevede di chiudere con 524 approdi e 1.600.000 passeggeri (700.000 in sbarco, 700.000 imbarco e 200.000 in transito), per il 2016 abbiamo, a tutt'oggi, prenotazioni per 505 approdi e 1.553.000 passeggeri, così suddivisi: 692.000 sbarco, 693.000 imbarco e 168.000 in transito".*

Una situazione che risulterebbe drammatica per l'intero comparto crocieristico dell'Adriatico. Un recente studio presentato da Federagenti prospetta infatti che, nel caso di una chiusura totale della laguna alle grandi navi, andrebbe in recessione una intera filiera economica che comprende almeno 10 porti nell'Adriatico. Questo in virtù delle caratteristiche dello scalo lagunare che, essendo home port, garantisce reali ricadute in termini occupazionali ed economici per Venezia e l'intero Adriatico. Si parla infatti di un porto ben infrastrutturato che opera in sinergia con l'Aeroporto di Venezia Marco Polo, individuato dal governo come uno dei tre scali di interesse internazionale insieme a Roma e Milano.

Nel dettaglio quest'anno lo scalo veneziano ha visto posizionate 41 compagnie per un totale di 73 unità. Per la prima volta sono giunte Le Lyrial (Compagnie des Iles du Ponant) e Viking Star (Viking Cruises), uscite dai cantieri quest'anno. Ed inoltre, Aida Vita (Aida Cruises);

Celebrity Constellation (Celebrity Cruises); Island Princess (Princess Cruises) e Sea Princess (Princess Cruises).

L'anno prossimo le previsioni si attestano su 34 compagnie posizionate, per un totale di 66 unità. Tra le novità rilevanti il debutto della seconda unità della Viking Cruise, la Viking Sea in costruzione presso Fincantieri.

Importanti le novità anche sul fronte logistico, non solo per la viabilità degli operatori e dei passeggeri, i quali possono muoversi in tutta sicurezza attraverso percorsi pedonali coperti preassemblati, ma anche per il sistema di smistamento dei bagagli. Infatti per la prima volta VTP riesce a garantire il conferimento in ogni terminal grazie ad un sistema di nastri trasportatori che convogliano borse e valigie, attraverso tunnel sottostanti il fabbricato direttamente sulla banchina di servizio.

Potenziata l'offerta di servizi per i passeggeri, dai nuovi information point, all'ampliamento del punto di ristoro centrale dove degustare specialità enogastronomiche e offerta di nuovi servizi quali parafarmacia, gelateria, biglietteria per trasporto acqueo, shuttle e taxi acquei.

A maggio inoltre è stato inaugurato Arterminal, spazio espositivo all'interno del Terminal San Basilio che gode di una pregiatissima posizione direttamente connessa con il centro storico della città, ed è dedicato al traffico di crociere di lusso, aliscafi per la Croazia e maxiyacht. Il restauro è stato improntato ad un recupero conservativo dell'edificio e alla sua trasformazione in uno spazio modulabile e polivalente che per l'occasione ha ospitato The Bridges of Graffiti, importante collaterale della Biennale d'Arte dedicata ai più rilevanti esponenti del graffitismo newyorkese. I materiali sono stati scelti per garantire una estrema flessibilità allo spazio, in grado di poterlo adattare su misura per ospitare ogni tipo di evento, da una mostra d'arte ad un workshop, da una conferenza ad un concerto.



VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI S.p.A.

Venezia Terminal Passeggeri S.p.A.

Marittima Fabbricato 248 - 30135 Venezia (VE)

[www.vtp.it](http://www.vtp.it)



# I FUTURI DEL TURISMO

## NUOVE COMPETENZE E NUOVE FIGURE PROFESSIONALI

di Federica Montaguti<sup>1</sup>

### 1.1 INTRODUZIONE

Il settore turistico è, da qualche anno, in una fase di trasformazione, al contempo rapida e costante. Spinta delle evoluzioni tecnologiche e cambiamento del comportamento dei consumatori stanno accelerando questa trasformazione e richiedono a chi lavora nel settore continuo aggiornamento e sempre nuove conoscenze.

In questo quadro, è evidente che le professioni all'interno del settore sono destinate ad una altrettanto rapida evoluzione. Segni di questa si sono già visti nel recente passato, con l'ascesa del revenue manager e delle altre figure connesse alla gestione della redditività e, più di recente, della reputazione online e web marketing, ma cambiamenti altrettanto importanti sono già all'orizzonte. Esplorare questi cambiamenti era uno degli obiettivi del progetto "Giovani con meno giovani: creatività e buone pratiche per l'innovazione turistica in Veneto", finanziato dalla Regione del Veneto (Direzione formazione nell'ambito della DGR 448) e realizzato da Ciset, ESAC, Confcommercio Veneto e altri partner. Il progetto ha coinvolto tutto il territorio veneto, toccando quasi 300 tra imprese turistiche, istituti di formazione, guide e associazioni di categoria, fra gli altri.

Per tracciare queste evoluzioni il progetto ha costruito una "mappa" aggiornabile delle figure professionali nuove o in cambiamento e dell'evoluzione delle competenze a queste richieste. La mappatura è partita da un'esplorazione delle professionalità in mutamento o nuove a livello internazionale per poi calarsi nella realtà locale e costituisce una delle basi dell'Osservatorio sulle professioni turistiche per cui Ciset e Confcommercio Veneto hanno sottoscritto un protocollo d'intesa.

Nei paragrafi che seguono, a partire dai risultati di questo progetto, viene tracciato l'identikit dei nuovi professionisti di questo settore. Evoluzioni che hanno confermato la lungimiranza di alcune scelte del Master, ma che stanno anche informando i cambiamenti in corso e prossimi nel programma e nell'approccio didattico.

### 1.2 I TREND E IL LORO IMPATTO SU FUNZIONI E PROFESSIONI

Gli operatori intervistati nell'ambito di focus group, indagini e approfondimenti che sono stati parti del progetto stesso, hanno sottolineato come la sfida più importante che attende la loro impresa nei prossimi 5 anni sia la gestione di un cliente sempre più esigente e interattivo, il che impone poi sviluppo di prodotto e ridefinizione dell'assetto organizzativo. Innovazioni importanti, quindi, che confermano il fermento che l'industria sente in questo periodo.

<sup>1</sup> Ciset – Università Ca' Foscari Venezia

Sono infatti confermate anche da un'altra indagine svolta da Ciset con Manageritalia nell'ambito del progetto *Nuove competenze e nuovi modelli di business*.

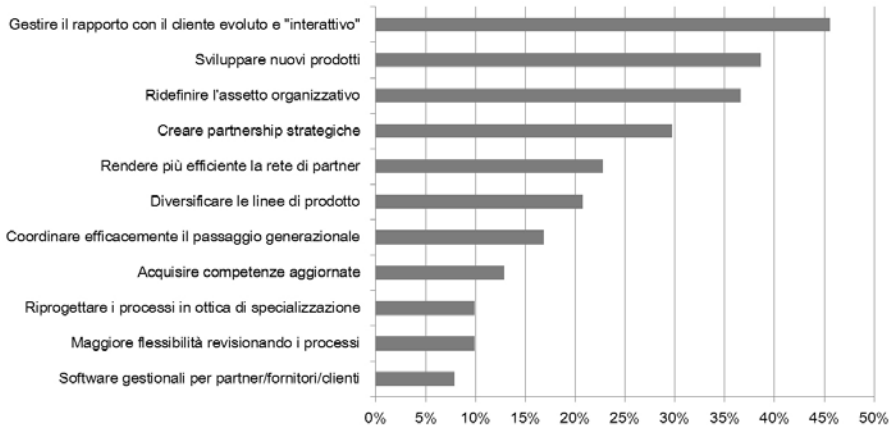


Fig. 1 – Le sfide che le aziende dovranno affrontare nei prossimi anni secondo titolari e senior management. Fonte: interviste Ciset per progetto Giovani con meno giovani

La definizione del nuovo cliente difficile e interattivo condensa in realtà alcuni mutamenti strutturali nel comportamento del consumatore e nel ruolo delle tecnologie e che hanno non solo effetto su prodotti e processi, ma anche sulle caratteristiche delle figure professionali necessarie a gestire questo cambiamento e a rispondere alle esigenze di questi clienti. Tali mutamenti, che riguardano un po' tutti i settori, ma che sul turismo, per le sue caratteristiche, stanno avendo e avranno un impatto più intenso sono:

- connettività continua e onnipervasiva, sempre più "mobile" (24% delle prenotazioni in USA nel 2014);
- co-evolution e co-creation: il turista è sempre stato un co-produttore della sua esperienza di vacanza, quindi del prodotto, anche se inconsciamente, ma di recente pretende di essere parte della creazione di un viaggio o della sua valutazione e vuole che l'impresa riconosca il suo ruolo;
- superamento del "muro" tra interno ed esterno dell'impresa, che nel caso turistico era già sottile, visto che, in alberghi e ristoranti, il turista entra nello stabilimento stesso, ma che la connessione trasversale permessa dai social network neutralizzano, facendo sì che il cliente tenda a ricercare un'interazione continua;
- l'emergere di tribù di consumatori e subculture, spesso globali e che quindi rappresentano bacini di domanda più numerosi di interi Paesi, ma che sono estremamente specializzate nella fruizione della loro vacanza e quindi spesso più informate su quello specifico argomento di chi li ospita, ma d'altro canto "sfuggenti" per chi è esterno alla subcultura stessa.



Passare dall'offrire un'esperienza turistica tradizionale all'esperienza originale e personale –e a più alto valore aggiunto- che cerca questo cliente richiede trasformazioni nel modo di:

- fare marketing;
- usare la tecnologia, non solo per la parte di distribuzione online, ma anche nell'arricchire l'esperienza e nello sveltire alcune operazioni;
- gestire l'interazione con il cliente stesso.

Queste trasformazioni determinano a loro volta, non solo esigenze nuove in termini di competenze, ma anche l'emergere di nuove figure professionali.

### **1.3 FUTURI MULTIPLI, KNOW HOW E COMPETENZE TRASVERSALI**

La mappatura delle professioni nuove e in cambiamento ha infatti mostrato come molte figure del settore turistico si trovino in una fase di profonda trasformazione, tanto che chi non saprà adattarsi al cambiamento acquisendo nuove competenze e cambiando un po' mestiere rischia di finire fuori mercato nel prossimo futuro.

Contemporaneamente continuano a svilupparsi figure nuove: Guest experience manager, blogger turistico professionista, guide turistiche con ruolo organizzativo, community managers, ecc.

Non solo cambiano le competenze necessarie per svolgere una certa professione e si cercano nuove figure, ma si richiedono, a tutti i livelli, anche i più operativi, autonomia, capacità relazionali e problem solving.

Il livello di specificità del settore, da un lato, chiede che chi ci lavora ne sia un esperto, ma la sua necessità di innovazione e di intercettare nuovi trend, dall'altro, vuole persone aperte alla "contaminazione" da altri "mondi".

Inoltre, le imprese più innovative sentite da Ciset nell'ambito del progetto Giovani con meno giovani e di altri, sottolineano come la "flessibilità" intellettuale e la capacità di imparare siano i requisiti fondamentali per qualsiasi risorsa umana. Questo è infatti un settore in cui il costante ampliarsi delle opportunità (strumenti di prenotazione, tecnologie di interazione con il cliente, emergere di nuovi bacini di domanda e rapidissima evoluzione anche di quelli che erano "nuovi" qualche anno fa, ecc.) e il continuo cambiamento aprono, per le destinazioni, le imprese e i professionisti, un ventaglio di molti possibili futuri. Saper costruire sempre nuovo know how e conoscenza è fondamentale in questo contesto.

Per questo motivo è molto importante conoscere il settore e le sue logiche, anche perché esistono in quello turistico professioni e specializzazioni inesistenti o meno presenti in altri e imprese quasi "invisibili" all'esterno, come testimonia la stessa esperienza del Master nel guidare gli studenti alla scoperta del settore e di una carriera al suo interno.

D'altro canto, problem solving, capacità di imparare, autonomia, ecc. richiedono un forte sviluppo delle competenze trasversali.

In effetti diversi studi internazionali (Baum, 2006; Breen et al, 2004; Christou, 2002; Fournier & Ineson 2010; Hassan et al, 2009; Chang, 2013; Wilks & Hemsworth, 2011) hanno dimostrato la rilevanza delle competenze trasversali nel settore turistico-alberghiero, cercando di evidenziare anche le relazioni ed i gap esistenti tra la formazione e le esigenze espresse dai datori di lavoro.

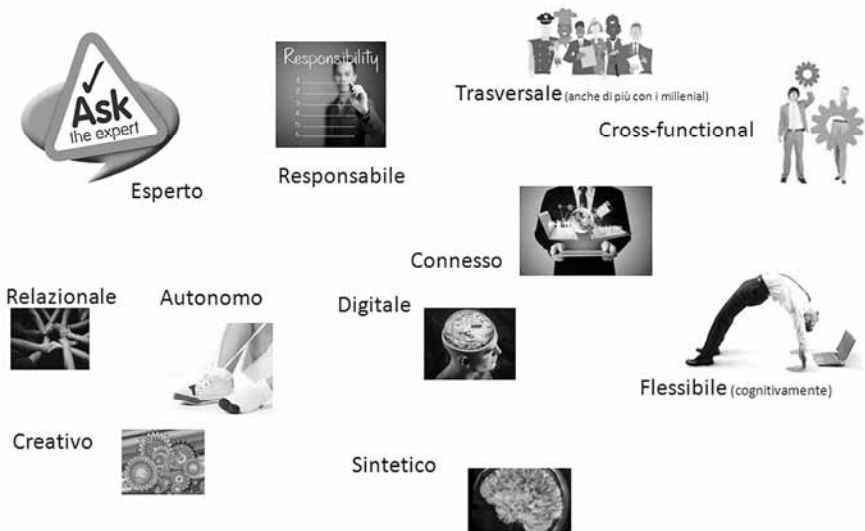


Fig. 2 - Le caratteristiche dei nuovi professionisti del turismo

Queste analisi rilevano che nei settori hospitality e food&beverage in Portogallo (Wilks e Hemsworth, 2011), Grecia (Christou, 2002) e Svizzera (Fournier e Ineson, 2010) titolari e manager valutano come importanti per una carriera nel turismo soprattutto soft skills. Simili risultati per Taiwan, ove nel 2013 i datori di lavoro del settore turistico attribuiscono l'importanza maggiore a questi aspetti, nell'ordine:

- competenze core generali;
- atteggiamento sul posto di lavoro;
- competenze tecniche specifiche relative alla funzione;
- pianificazione della carriera.

Tra le competenze core più importanti vi sono quelle comunicative ed espressive, il lavoro di squadra e la conoscenza delle lingue straniere, mentre quelle legate agli atteggiamenti sul posto di lavoro riguardano soprattutto la professionalità, le capacità di accoglienza, l'etica professionale e la morale. Tra le competenze più importanti c'è anche la capacità di apprendimento continuo (life-long learning). Tutte quindi competenze trasversali e manageriali. È interessante notare come questo si applichi a tutti i livelli, in contrasto con quanto finora emergeva dagli studi sulle competenze, ossia che i nuovi assunti ed i ruoli operativi debbano focalizzarsi maggiormente sulle competenze tecniche, mentre quelle trasversali sono ritenute più importanti per i profili manageriali. Si conferma dunque quanto già appurato, ossia che l'evoluzione del settore richiederà la diffusione di alcune capacità (costruire e mantenere relazioni, problem solving e autonomia) a tutti i livelli dell'impresa.

Le competenze trasversali sono comunque fondamentali per i manager. Uno studio della Cornell University (Chung-Herrera, Enz, & Lankau, 2003) individua come principale fattore di successo per una carriera nel settore hospitality il "self

management” (etica ed integrità, gestione del tempo, flessibilità ed adattabilità, auto-sviluppo), seguito dalle competenze legate al posizionamento strategico (consapevolezza delle esigenze del cliente, impegno per la qualità, gestione degli stakeholder).

Le stesse conclusioni si confermano, sia per il personale di linea, sia per i managers, in Canada in uno studio condotto nella provincia del Newfoundland and Labrador (Bristol Omnifacts research, 2010), nel Regno Unito in generale (Davies, et al., 2012) e in Scozia (Alliance of Sector Skills Councils Scotland, 2010) in particolare.

Lo stesso tipo di priorità si conferma anche tra le aziende coinvolte nel progetto Giovani con meno giovani.

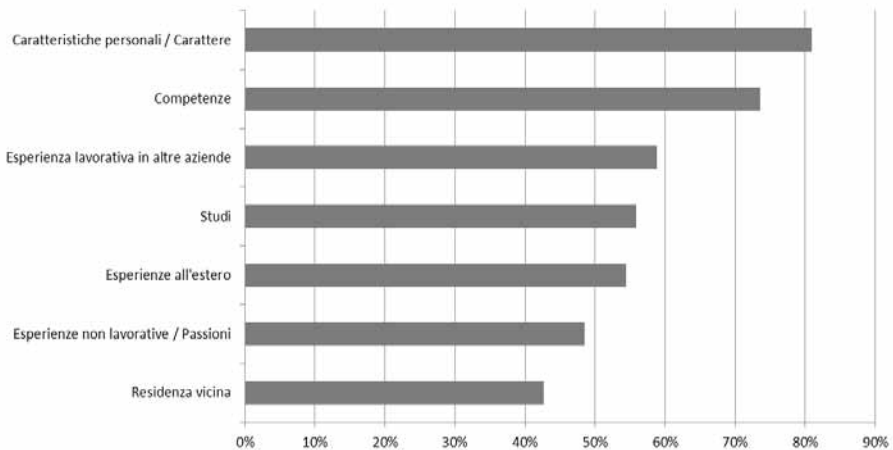


Fig. 3 – Caratteristiche e competenze principalmente valutate nel momento dell’assunzione.  
Fonte: interviste Ciset per progetto Giovani con meno giovani

#### 1.4 AAA... CERCASI

Se quello tracciato sopra è quanto si tende a cercare trasversalmente in tutti i professionisti e per tutte le funzioni del settore, dalla mappatura realizzata nell’ambito del progetto Giovani con meno giovani emerge anche che sta cambiando il “borsino” delle figure professionali più ricercate: alcune di queste, nella forma in cui sono state conosciute finora, saranno fuori dal mercato del lavoro internazionale nel giro di qualche anno, mentre ne emergono di assolutamente nuove.

Nel settore hospitality, in particolare, si trovano moltissime “figure in cambiamento”, anche perché molte attività e procedure semplici verranno via via automatizzate: check-in e check-out, per cui il processo è già in corso, mentre in Giappone si sperimenta già l’interazione robot-clienti, ma app in house e altre tecnologie di supporto all’interazione cambieranno anche la comunicazione tra cliente e reparti, tra reparti e all’interno degli stessi.

Prof.	% annunci
F&B manager	12,9%
F&B assistant	9,7%
Chef de partie	9,7%
Chef	6,5%
Guest relation officer/executive	6,5%
Commis	6,5%
Maitre	6,5%
Restaurant manager	6,5%
Sous chef	6,5%
Hotel General manager	3,2%
Business development executive	3,2%
Butler	3,2%
Digital manager	3,2%
Concierge	3,2%
Barman	3,2%
Chambermaid	3,2%
Guardian	3,2%
Receptionist	3,2%

Fig. 4 – Figure ricercate da imprese hospitality nel mondo (% su totale annunci ricerca). Fonte: Ciset su annunci presenti in HosCo.com

Questa evoluzione non significa una riduzione della personalizzazione del servizio, anzi. Il settore punta al rafforzamento della relazione con il cliente, in house e “a distanza” grazie ad ICT e social media, e al potenziamento della sua esperienza di soggiorno per aumentarne la fidelizzazione. Questo spiega l’emergere di figure come il “guest experience” manager e agents. Questo gruppo di figure si occupa di migliorare l’esperienza di soggiorno degli ospiti. Si richiedono delle elevate doti relazionali, comunicative, empatiche e di problem solving. Inoltre, si richiedono conoscenze legate sia al territorio in cui l’albergo è inserito (es. attrazioni, servizi ecc.) sia alla clientela (es. provenienza geografica, motivazione del soggiorno, ecc.). Il suo focus è pertanto l’esperienza complessiva dell’ospite e gli obiettivi vengono misurati in termini di soddisfazione e fidelizzazione della clientela.

Questo nuovo team può essere visto come una sorta di evoluzione della squadra di front office, che però esce da dietro il bancone e non si occupa degli aspetti tecnici-procedurali legati alle operazioni di check-in e check-out.

Il cambiamento di priorità è ben visibile se si osserva la posizione relativa nella classifica delle figure più ricercate in un sito di domanda/ricerca di lavoro a livello internazionale, analizzate sempre entro il progetto Giovani con meno giovani: addetti al guest relation (quindi figure vicine a quella appena descritta) sono più ricercate degli addetti al front office puri. Comunque, anche la descrizione della figura del front office executive che si trova in questi annunci internazionali e

sintetizzata nella tag cloud evidenzia un'attenzione molto più elevata agli aspetti relazionali e di servizio piuttosto che ad aspetti tecnici (lingue, software di gestione, procedure).

Ai primi posti della classifica salgono anche altre professioni nuove come il Business development manager e il digital manager, che gestisce tutte le piattaforme digitali dell'albergo assicurando una miglior interazione con il cliente e la raccolta di tutte le informazioni necessarie ad una profilazione dello stesso e identificando nuove partnership o iniziative digitali che potenzino le vendite.



Altre figure connesse al digitale si affacciano anche al di fuori dell'hospitality. Tra queste emerge il travel **Blogger**, ossia un influencer blogger che “parla” di viaggi, condividendo informazioni ed esperienze sui prodotti e i servizi che lui stesso ha provato. Il termine “influencer”, emerge nel momento in cui tale blogger riesce ad avere una certa influenza verso il pubblico che segue i suoi contenuti sia nel blog che nelle pagine dei social network curate dallo stesso autore. Il blogger diventa quindi un “esperto” e viene riconosciuto tale dal pubblico. Di questo fenomeno se ne sono accorti coloro che organizzano gli eventi.

Fig. 5 – Front Office. Job profile. Fonte: Ciset su annunci presenti in HosCo.com

Basti pensare che diversi organizzatori contattano direttamente gli influencer blogger per invitarli al proprio evento e sollecitarli a condividere sul blog e i social media le relative informazioni. La buona riuscita di un evento dipende spesso e molto volentieri dalla partecipazione di un influencer blogger che si inserisce a pieno titolo nella filiera di un evento e ne diventa protagonista.

Oltre al fronte del digitale anche gli aspetti legati ad una gestione più attenta all'ambiente e al risparmio di risorse stanno “creando” nuove figure: gli “ecomanager” sono presenti nel senior management di grandi gruppi come Marriott, Hilton, IHG, Wyndham, Accor, Royal Caribbean Cruise Lines, TUI.

Le competenze tecniche sono molto importanti per questo profilo perché l'Ecomanager è tenuto a svolgere verifiche e certificare la corretta applicazione del sistema di gestione ambientale. Le capacità di analisi e problem solving sono in questo caso determinanti.

A parte i casi dei gruppi su citati, l'Ecomanager del turismo sostenibile lavora come consulente per diverse imprese.

Sempre legato ad aspetti green, ma molto diverso, è un altro professionista emergente: il personal Eco-trainer, un'evoluzione della figura del personal trainer, che svolge le sue attività all'aria aperta promuovendo uno stile di vita sano e a contatto con la natura. Si tratta di una professione categorizzata come tecnico del settore fitness ed è una figura ibrida nel mondo del turismo, perché intercetta il bisogno della cura di sé e del proprio aspetto fisico della domanda turistica più attiva e al contempo consente al turista escursioni all'aria aperta, come invece ci si aspetta da una guida naturalistica.

## BIBLIOGRAFIA

Baum T. (2006), *Reflections on the Nature of Skills in the Experience Economy: Challenging Traditional Skills Models in Hospitality*, Journal of Hospitality and Tourism Management, 13(2), pp. 124-135.

Breen H., Walo M., Dimmock K. (2004), *Assessment of tourism and hospitality management competencies: a student perspective*, in KA Smithe & C Schott (eds), Proceedings of Tourism research: advances and applications, New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference, Wellington, NZ, 8-10 December, Tourism Management Group, Victoria Management School, Victoria University of Wellington, Wellington, NZ

Bristol Omnifacts research, prepared for Hospitality Newfoundland and Labrador (2010), *Tourism Training Needs & Industry Engagement Assessment. Final Report*, March 23 2010

Chang, Hsin-I (2013), *The Evaluation Model of Employability in Tourism Industry*, Advances in information Sciences and Service Sciences(AISS), Volume5, Number11, June 2013

CEDEFOP - European Centre for the Development of Vocational Training (2013), *Research Paper No 30, Quantifying skill needs in Europe. Occupational skills profiles: methodology and application*, Publications Office of the European Union

Chung-Herrera B.G., Enz C.A., Lankau M.J. (2003), *Grooming future hospitality leaders: A competencies model*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44(3), 17-25

Christou E. (2002), *Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of the Stakeholders*, Journal of Hospitality & Tourism Education, Vol 14 No 1, pp 25–32

Davies,B., Gore, K., Shury, J., Vivian, D., Winterbotham, M. (2012) UK Commission's Employer Skills Survey 2011: UK Results

Fournier H., Ineson E.M. (2010), *Closing the Gap Between Education and Industry: Skills' and Competencies' Requirements for Food Service Internships in Switzerland*, Journal of Hospitality & Tourism Education, Volume 22, Issue 4, pp. 33-42

Hassan SN, Syed, Rajikon M.A.N., Yunus A.R., Saadan R., Kamarudin M.F. (2009), *The importance of soft skills in tourism industry in Melaka Malaysia*, Journal of Human Capital Development, Vol. 2 No. 2 July - December 2009

Wilks D., Hemsworth K. (2011), *Soft Skills as Key Competencies in Hospitality Higher Education: Matching Demand and Supply*, Tourism & Management Studies, n. 7-2011, pp. 131-139

## **Tourism futures**

### **New skills and new professionals**

*Tourism has been transforming quickly and continuously over the last 10 years. The push of technological innovation and the changes in consumer behaviour are accelerating this transformation and require regular updating and building of new knowledge from the sector professionals.*

*Needless to say, all tourism related professions are or will soon be going through some kind of metamorphosis as well.*

*Exploring these transformations was one of the aims of the project “Giovani con meno giovani: creatività e buone pratiche per l’innovazione turistica in Veneto” sponsored by Regione del Veneto and carried out by Ciset with ESAC, Confcommercio Veneto and other partners.*

*The project designed an updatable “map” of new or changing professions in the sector and of the skills these professions will require. Ciset and Confcommercio Veneto also agreed to find ways to develop and update this monitoring of the tourism labour market.*

*The project thus draws the identikit of the new tourism professionals. One of the main feature of these professionals is that they will be required to be intellectually flexible and open minded, not only because their career will ask them to change role, function and sector (hospitality, transports, OTAs, etc.), but also because the companies are likely to change their own business model more often and because tourism needs to strengthen its connections and interact with many other sectors to keep innovating.*

*A part for this and other common features in the field of transferrable skills, the project also highlighted how some traditional professions are going to change completely and how brand new ones are emerging. An example is the front office executive, who is going to be substituted, in his/her check in/check out duties, by technologies (mobile check in, robots, etc.). The front office team is going to be replaced by a “guest experience” team, welcoming the client without a desk and concentrating in shaping, enhancing, personalizing their experience. Final goal: create a partnership with the client, get to know them and keep them faithful.*

*Other “rising” tourism professionals are related to “digital tourism”, like the travel blogger. Their influence on tourists’ choices has been transforming them from amateurs to communication and web marketing professionals. Another area that requires more and more specialists is environmental management: the so-called Eco managers are already part of the senior management team of many important companies, but the number of consultants to smaller businesses in this field is growing as well.*



# LEARNING AS A TOTAL EXPERIENCE

## SKILLS DEVELOPMENT, EMOTIONAL INVOLVEMENT AND EMPLOYABILITY

*di Federica Montaguti<sup>1</sup>, Susan Moulding<sup>2</sup>*

### 2.1 INTRODUCTION

Several studies throughout the years have demonstrated that in order to achieve increased employability options and successful career aspirations university graduates require not only technical skills, but also a wider series of transversal competencies, especially those related to synthetic thinking, relationship building, team working, etc. Others show how difficult it might be for the traditional university programmes to support the development of those competencies.

This article explores how “live projects” -an active experiential learning approach within the role of students’ consultancy- develop the students’ transferrable skills and enhance their employability, not only because of the “hands on” approach they provide, but also because of the emotionally intense experience they represent, both for the students and the business representatives involved.

By introducing the students to ‘real world’ problems, live projects give them the chance to apply the knowledge they acquired, but at the same time this exposure to true life demands, needs and relationship create a completely involving experience from a personal point of view, which helps the learning process and the development of “soft skills” related to team working, relationship building, etc. From the business point of view, this exposure “turns” the students from an external undifferentiated recruiting basin into young professionals that move and “makes sense” within the business environment. This foster the creation of a business and personal relationship, and therefore the employability.

These aspects will be discussed by:

- introducing the peculiarities of students’ consultancy and how these peculiarities creates 360° leaning experience;
- reporting the feedback on the live projects experience as expressed, in their own words, both by the students and by the business representatives involved in the students’ consultancy at Master’s programme in the Economics and Management of Tourism;
- presenting data on the students’ employment level, and on their skills development as assessed by their employers.

<sup>1</sup> Ciset – Università Ca’ Foscari Venezia Department

<sup>2</sup> Manchester Metropolitan University, Hollings Faculty

## 2.2 EXPERIENTIAL LEARNING WITHIN THE ROLE OF STUDENTS' CONSULTANCY

Live projects have gained some attention in the last 3 years. They are a particular kind of active (Bonwell & Eison, 1991), experiential learning (Kolb, 1976; 1981; Kolb & Kolb, 2005), presenting peculiar features. The students, organised in small groups, act as consultants to a real life commissioner (business, DMO, business association, local government) for a real "live" problem or development opportunity the commissioner needs to explore and achieve. The commissioner/business contact interacts directly with the group of students-consultants in terms of providing an appropriate brief for a new opportunity or analysis of an existing problem or issue as well as providing feedback.

Undertaken from a different perspective to other kinds of active or experiential learning (case studies, in class simulation), students' consultancy not only allows the students to 'do' rather than receive, but to engage in a real world business problem (Moulding & Montaguti, 2011; Heriot *et al*, 2008), training them to face ambiguous situations, in a professional manner.

The recent interest towards this particular kind of learning approach is due to its ability to develop transferrable and critical thinking skills (Gonzalez, et al.,1999; Edwards et al., 1998, Rideout, et al., 2002; Thomas & Busby, 2003), less addressed by traditional teaching styles, which tend to be based mainly on a reproductive learning conception –focussing on the intake of information for fact retention- and/or a constructive learning conception (Stavenga de Jong, *et al*, 2006).

However, team working, problem solving, communication, etc. are essential for employability ,especially in a sector such as tourism (Chang, 2013), and even more importantly within a managerial career.

A survey carried out by the National Association of Colleges and Employers in the US shows that employers value five qualities as the most important for their staff. These are mainly transversal skills such as communication, autonomy, team-working, leader-ship. The academic achievement is the fifth of the group and the only non-transversal one (Kuhn &Weinberger, 2005). The same results are reported by several studies around the world.

Universities have consequently developed some interest in active learning approaches such as problem based learning and simulations. Students' consultancy is rarely integrated into a curriculum. Some examples are computer sciences programmes (Drake, 2012) and architecture the UK (Sara, 2006), some MBAs (Sroufe, *et al*, 2011), a particular project of the Small Business Institute in the US (Heriot, *et al*, 2008), some experience within operational management (Heriot, *et al*, 2008). Despite the importance of transferrable skills in the tourism sector, experiences of formal integration within the curriculum are the one discussed on this article, the Students' Group consultancy Unit at Manchester Metropolitan University, plus some others like the consultancy projects of the hospitality programme of the Ecole hôtelière de Lausanne.

## 2.3 LIVING A STUDENTS' CONSULTANCY EXPERIENCE - SKILLS, EMOTIONS AND RELATIONSHIPS IN THE STUDENTS AND INDUSTRY WORDS

### 2.3.1 The industry and destination voice - from caution to involvement

To involve businesses, associations and DMOs in a live project is never an easy task.

The main issue is time and more specifically the time that is required to provide information and feedback to the students, which can ultimately become lost, as the students and tutors guiding them and acting as mentors might find themselves within a position where they are unable to provide professional solutions or appropriate analysis.



Fig. 1 - Comments on the live project experience by the commissioners. Tag cloud.

Potentially because in all other teaching programmes they are undertaking and resolving predetermined academic exercises. As the projects proceed, the mentors find themselves more actively enjoying and becoming involved in the consultancy process and somehow in the students' struggles to undertake the consultancy brief to its ultimate professional end.

Over a period of time as trust is developed and established, hence the tripartite relationship develops enabling the business client to view the student consultants as part of their own staff.

This involvement (see also Thomas & Busby, 2003) develops a basis for a strong relationship between students, businesses and lecturers.

In the words of one of the commissioners of the 2012-13 project of the Ciset Master's class, the involvement of students -and the feelings this stimulated in the various people involved in the project- allowed not only to build a good relationship with the university, but also among the various municipalities that joined this project focussed on the creation of a tourist bikeway. Private comments focus on the quality of the job. The commissioner of the 2013-14 Ciset Master's live project, the financial director of the Italian branch of an international chain, underlines *the*

*professional quality* of the local marketing plans the students realised for some of the hotels of the chain: *The plans are operative tools, ready to be implemented.*

Having followed the projects since the beginning he also notices how much the students changed through the live project, improving their technical skills, communication and developing a more and more professional approach. Comments aside, the best feedback is the fact that the projects are implemented by the commissioner: the marketing plans mentioned above became operative just after the discussion, and the bikeway project lead to an agreement among the municipalities for the realisation of the various activities indicated by the students - the logo and name proposed by the students were adopted and the municipalities found the money to finance the new itinerary website.

The same happened with projects in the past, such as the ones commissioned by an incoming agency in Piedmont.

### 2.3.2 The students' voice - a total, demanding and rewarding experience

When students were requested to provide feedback on their live project experiences, some key words reoccur: "involving", "personal development", and "demanding", "stressful", "rewarding" "challenging" "a journey of personal growth". What is most impressive within this feedback is that it shows mainly emotional aspects.

In fact, in the students' words, the consultancy experience has been described as "a powerful personal experience".

A Ciset Master's student commented about her experience in 2012-13 live projects *complex and stressful learning experience*, and a 2013-14 student describes it as *a difficult experience but a very rewarding one*, underlining how it exposed some features of her character.

Indeed, the students don't find this new and innovative approach to teaching and learning an easy option.

Feedback such as *it would have been easier if you had told us what to do at the beginning (Ciset Master's student, 2012-13)* or *at first we only wanted an easy solution* are common halfway through the live projects and demonstrate the level of personal development and commitment required.



Fig. 2 - Students comments on the live project experience. Tag cloud.

However, what prevails at the end of the experience is the satisfaction of having completed the work and being complimented by the commissioner and business client. Further feedback endorsing this sense of completion and achievement supports this:

- *proud and happy of the work done by my group (CISSET Master's student, 2012-13);*
- *happy and proud that the proposal was so well received by the commissioner (CISSET Master's student, 2013-14).*

### **2.3.3 Emotions and relationship for the enhancement of skills and employability**

Cognitive neurosciences have argued that the more that 'emotion' is involved the more that the human brain retains the knowledge and memory linked to that emotion (Reisberg & Heuer, 1995; Phelps, 1998; Hamann, 2001). Therefore, the fact that feelings are such a pivotal part of the learning process testifies the efficacy of students' consultancy as a learning approach. A further acknowledgement from the students prevalent within this theme is the comment on "growth", representing not only a growth in skills, but more of a discovery of oneself. This may be defined as an injection of self-confidence and personal evolution, whereby students begin to realise the extent to which they possess skills and resources they were unaware of.

The feedback provided by students and "commissioners", demonstrates how live projects contribute to create a relationship between tourism businesses and students, but also that the high emotional participation provided by the experience builds a solid kind of relationship, which is the ground for long term cooperation.

Furthermore, the relationship between the business client and the student is developed in order to allow the student further exposure within the business itself, taking the format of, for example, attendance at staff meetings and training days, working with the head chef on new food substitutes, becoming involved within the implementation stage of the solution to the brief that they had undertaken and achieved. In effect, this approach within the relationship enabled a closer, more emotional bond with the students and the business in which they could be seen as part of the business and its brand etc.

## **2.4 THE IMPACT ON EMPLOYABILITY AND SKILLS**

### **2.4.1 Transferable skills improvement**

Thanks to the hands on approach, but also to the emotional involvement and the personal relationships created, the CISSET students' consultancy unit improved the transferrable skills of the Master's students. As the figures presented demonstrate, students who attended the 2012-13 edition, when the live project was included in the programme, performed better on every transferrable skills than students who attended in 2002-03, before the live projects were introduced.

Although both groups are a selected group of students, and other features of the programme (case studies, team works of other kind, etc.) aimed at developing transferrable skills were present in 2002-03 as well, the live project determined an

appreciable difference especially in the areas of team working, stress management and problem solving. All three skills play an essential role not only when the tourism industry recruits its employees, but even more so in the career choices for the students. Team working, in particular, was judged as an essential skill for a career in the hospitality sector (Valachis, 2003; Chang, 2013), and one which employers often find lacking in their personnel (Davies et al, 2012; Alliance of Sector Skills Council – Scotland, 2011).

Therefore, the improvement of the average results for team working, which is of 4.8/5, can make a great difference for the students’ career.

Differences similar to the ones presented in the figures can be observed when analysing the results of the 2003-04 edition – again before the introduction of live projects in the programme, or the 2010-11 edition when the group students’ consultancy was suspended due to the teacher’s absence.

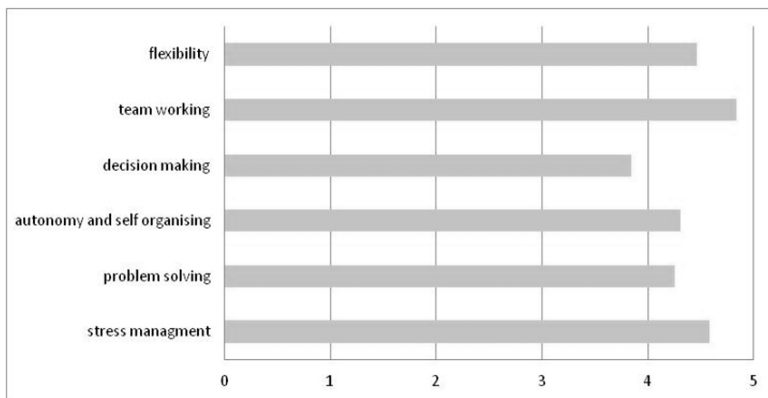


Fig. 3 - Ca’ Foscari-CISET. Masters’ students. Business tutors’ evaluations. Transferrable skills. AA. 2012-13 - Source: CISET interns’ business tutors survey

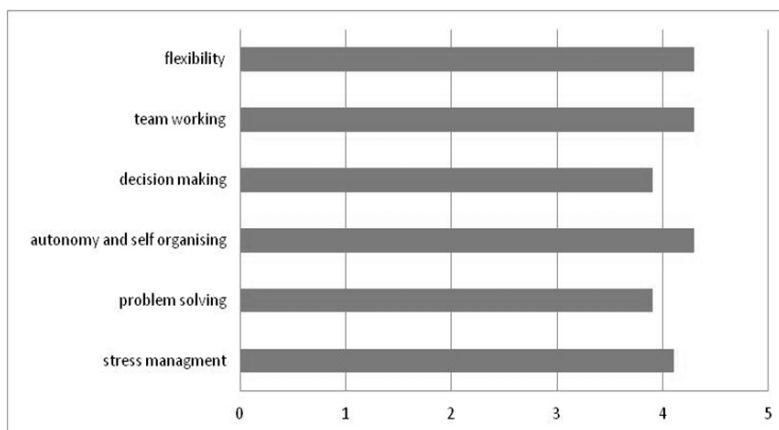


Fig. 4 - Ca’ Foscari-CISET. Masters’ students. Business tutors’ evaluations. Transferrable skills. AA. 2002-03 - Source: CISET – interns’ business tutors survey

## 2.4.2 Employability

That the improvement of these skills helps the students' career is shown in the Master's programme results in terms of employability. In the last 10 years the employment rate of the Alumni one year after their degree is 98 or 96%. 85% of them find work – and go on working – in the tourism industry, especially in hospitality.

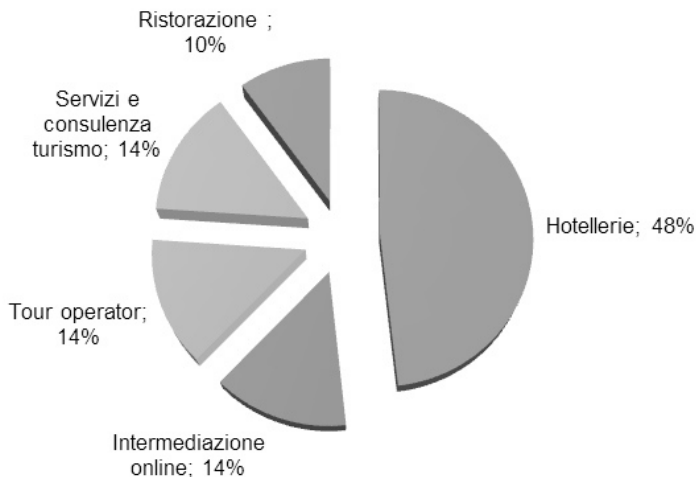


Fig. 5 - Masters' Alumni. Kind of tourist business they are employed by.  
AA. 2012-13 - Source: Ciset Alumni survey

Transferrable skills surely play an important role in this result, if it is considered that in Italy the average employment rate of people with a degree superior (2 years, 120 ECTS) to the one awarded by this programme is 87% five years after the degree (Almalaurea, 2014).

Although not only the live projects, as already underlined, contribute to the development of transferrable skills, and that the quality of the programmes can vary largely, it is possible to indicate that students' group consultancy helps in the process of making a difference.

This is particularly clear if we consider that in the Ciset Master's experience, the group consultancy translated into an employment either within the business that commissioned the project or within its network, and with job descriptions related to the consultancy object. And this state for the importance of the relationship created with the business.

## REFERENCES

- Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom*. 1991 ASHE-ERIC Higher Education Reports. Washington, DC: ERIC Clearinghouse on Higher Education, The George Washington University
- Chang, H. I. (2013). 'The Evaluation Model of Employability in Tourism Industry.' *Advances in Information Sciences & Service Sciences*, 5(11), 159-168
- Drake, J. R. (2012). 'A critical analysis of active learning and an alternative pedagogical framework for introductory information systems courses.' *Journal of Information Technology Education*, 11, 39-52
- Edwards, N. C., Hebert, D. , et al. (1998). 'Problem-based learning: preparing post-RN students for community-based care.' *Journal of Nursing Education* 37(3): 139-41
- González P. JL, López M. I, Toledo Gómez D.(2009). 'Portafolio y aprendizaje basado en problemas (ABP): Comparación en la adquisición de competencias transversales.' *Revista ROL de Enfermería*, 32(7-8), 51-58
- Heriot, K. C., Cook, R., Jones, R. C., & Simpson, L. (2008). 'The use of student consulting projects as an active learning pedagogy: A case study in a production/operations management course.' *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 6(2), 463-481
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2005). 'Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education.' *Academy of management learning & education*, 4(2), 193-212
- Kolb, D. A. (1976). *Learning Style Inventory*. Boston, MA: Hay Group, Hay Resources Direct
- Kolb, D. A. (1981) 'Learning styles and disciplinary differences'. In: *The Modern American College*. ed. by Chickering, A. W. San Francisco: Jossey-Bass: 232-255
- Kuhn, P., & Weinberger, C. (2005). 'Leadership skills and wages.' *Journal of Labor Economics*, 23(3), 395-436
- Moulding S., Montaguti F. (2011) 'Experiential learning and the role of students' consultancy.' *Įžvalgų /Insights*, 4 (5), 85-107
- Rideout E., England-Oxford V., Brown B., Fothergill-Bourbonnais F., *et al.* (2002). 'A Comparison of Problem-Based and Conventional Curriculum in Nursing Education'. *Advances in Health Sciences Education* 7: 3–17



Sara, R. (2006). Live Project Good Practice: a guide for the implementation of live projects. CEBE.

Stavenga de Jong, J.A., Wierstra, R.F.A. and Hermanussen, J. (2006). 'An exploration of the relationship between academic and experiential learning approaches in vocational education.' *British Journal of Educational Psychology*. 76;1. 155-169

Thomas, S. Busby, S. (2003). 'Do industry collaborative projects enhance students' learning?' *Education+ Training*, 45(4), 226-235

Valachis, I. (2003). 'Essential competencies for a hospitality management career: The role of hospitality management education'. In *Meeting of the Tempus-Phare* Vol. 15007, 1-13

## ***L'apprendimento come esperienza totale Sviluppo delle competenze, coinvolgimento emotivo e occupazione***

*Diversi studi hanno dimostrato che, per aumentare le chances di occupazione e carriera, i laureati non devono solo possedere una serie di abilità tecniche, ma anche un più ampio spettro di competenze trasversali, e in particolar modo quelle correlate a pensiero sintetico, costruzione e mantenimento di relazioni, team working, ecc.*

*I tradizionali approcci didattici, tuttavia, sono piuttosto deboli nello sviluppare questo tipo di competenze. Per questo, i "live projects" -una nuova forma di apprendimento esperienziale e attivo che trasforma gli studenti in consulenti per un vero committente- stanno suscitando sempre più interesse. Il Master in Economia e Gestione del Turismo ha introdotto i "live projects" nella sua offerta nel 2004 e questo articolo mostra come alcune caratteristiche di questi progetti supportino lo sviluppo di competenze manageriali, ma anche la creazione di relazioni, e quindi contribuiscano a migliorare le opportunità di occupazione degli studenti.*

*Le caratteristiche su cui ci si concentra sono quelle che rendono i "live projects" un'esperienza "totale" a livello personale, ossia il coinvolgimento emotivo e la creazione di una relazione diretta tra studenti e manager dell'impresa o dell'organizzazione che "commissiona" il progetto.*

*I feedback di studenti e committenti evidenziano, da un lato, quanto emotivamente importante sia l'attività per gli studenti, per cui costituisce un momento di crescita personale generale, dall'altro, come il contatto diretto e la personalizzazione che comporta portino i responsabili delle imprese a creare un legame con gli studenti stessi, "inglobandoli" nel loro mondo.*

*I risultati ottenuti dal Master testimoniano dell'importante contributo dei "progetti vivi" allo sviluppo delle competenze trasversali e all'occupazione. Se si confrontano infatti le valutazioni date dai tutor aziendali agli allievi negli anni in cui i "live projects" non erano stati ancora introdotti, con quelli di classi che hanno partecipato a questo tipo di esperienza, si evidenziano miglioramenti in particolare per competenze come team working ,problem solving e gestione dello stress. Queste performance su competenze chiave per il settore turistico si riflettono poi in un livello di placement del 98%, a cui contribuiscono anche gli stessi committenti dei progetti.*

# DAL MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO AL MONDO DEI COUPON , PASSANDO PER PROGETTI DI TURISMO SOSTENIBILE. NEL SEGNO DEL SUCCESSO. L APPASSIONANTE VIAGGIO PROFESSIONALE DI PIERLUIGI PICILLI, CLASSE MASTER 2003-2004

*Intervista a cura di Martina Zambon e Marta Masè<sup>1</sup>*



© Pierluigi Picilli

Trentasette anni, un curriculum (virtuale, quello vero –ammette– è ridotto a una sola densa paginetta) lunghissimo, variegato, appassionante. Pierluigi Picilli, partito dalla sua Salerno per studiare Economia del Turismo a Rimini, ha poi completato la sua formazione al Master Ciset Ca' Foscari di Venezia in Economia e Gestione del Turismo. Ora sta a Milano «Forse la città definitiva – spiega – ma non è mai detto» dove è direttore operativo di Liu Travel, agenzia di intermediazione fra i colossi dei coupon, Groupalia e Groupon, e il fitto network di hotel e strutture ricettive che usano la felice formula dei coupon. Una intermediazione che garantisce alle strutture ricettive l'applicazione, finalmente, di standard qualitativi e condizioni di pagamento univoche nei diversi siti.

A giudicare dall'ultimo capitolo della sua storia professionale Picilli sembrerebbe un manager che ha investito fin da subito sui temi vincenti dei motori di ricerca (in tempi non sospetti – per capirci le sue lungimiranti pubblicazioni risalgono al periodo in cui Arianna era la nonna di Google) e dell'operatività.

Una deduzione che risulta vera. Ma anche incompleta.  
Meglio partire dall'inizio.

<sup>1</sup> Ciset - Università Ca' Foscari-Venezia

Come andò il passaggio dal corso di laurea in Economia del Turismo di Rimini al Master Ciset?

*«Se ripenso ai primi tre mesi di master mi chiedo ancora come abbia fatto: in realtà oltre alle prime impegnative settimane di master ero alle prese anche con la conclusione della tesi di laurea che ho discusso a dicembre di quell'anno. Insomma, doppio lavoro ma con tanta soddisfazione. Avevo 24 anni e la motivazione cominciava già ad essere tanta»*

Perché proprio questo master in cui torna regolarmente ad insegnare, anzi, l'unica cattedra che non ha cancellato per esigenze di tempo?

*«Il master mi ha fornito una preparazione specialistica perfettamente complementare a quella teorica dell'università. Il master ha impreziosito la mia preparazione soprattutto con i tanti esperti che ci hanno portato esperienze concrete dal mondo del lavoro in campo turistico. Una varietà che ci ha permesso da un lato di acquisire una visione a 360 gradi del turismo, dall'altra sono stati importanti input per capire in quale settore avremmo voluto operare».*

Dove ha fatto il suo stage?

*«A Firenze, alla Mercury, ed è stata la mia fortuna. All'epoca si redigeva lì il Rapporto sul Turismo Italiano ma anche rapporti sulle nuove tecnologie e così via, insomma venivo retribuito per studiare e approfondire le dinamiche di settore. Nello stesso periodo, a 25 anni, ho tenuto le mie prime lezioni ad esempio allo Iulm ed ho continuato a collaborare col mondo accademico e della formazione fino a poco tempo fa. Sono state belle soddisfazioni, l'unico cruccio è che avrei tanto voluto avere i capelli bianchi che ho ora per aderire a un physique du rôle che ancora non avevo».*

Deduco che le piaccia insegnare.

*«Certo, anzi, a quel tempo ho pensato seriamente alla carriera accademica ma erano gli anni in cui scoppiava la protesta dei ricercatori universitari tenuti a 900 euro al mese con zero possibilità di procedere con la propria carriera salvo dinamiche clientelari che non mi appartengono. Così ho deciso di cambiare. Forte di esperienze di ricerca anche sul campo ho deciso di passare al campo operativo come responsabile di progetto».*

Di che si trattava?

*«Sviluppo sostenibile per la filiera turistico culturale per conto della comunità montana Vallo di Diano a sud di Salerno. Un progetto finanziato dall'Unione Europea. Gli uffici erano alla Certosa di Padula, un luogo magico, sito patrimonio dell'umanità Unesco. Per tre anni ho coordinato tutti gli studi sul territorio - 15 comuni - digitalizzando tantissimi dati. Ne sono scaturite pubblicazioni, ipotesi di sviluppo turistico che, in alcuni casi si sono concretizzate».*

Un'attività molto diversa rispetto alla precedente e alle successive, un fil rouge del suo percorso.

*«Sì, è vero. Devo dire che fra i tanti progetti, un paio mi restano nel cuore. Mi ha*

*reso orgoglioso, ad esempio, l'idea di aver scelto un personaggio come Joe Petrosino realizzando fumetti ambientati nelle località turistiche del Vallo di Diano improntate ai temi dell'avventura, del senso di legalità, dell'appartenenza al territorio e, ça va sans dire, del turismo. Un progetto che è stato poi premiato dal Ministero dell'istruzione per l'educazione alla legalità e al territorio. Siamo riusciti a deviare le migliaia e migliaia di euro destinate alla tradizionale promozione fieristica del territorio su eventi realizzati ad hoc sul territorio stesso, una strategia che ha pagato. Piccoli segnali di come le cose anche al Sud possano e debbano cambiare. Ad esempio, in accordo con la Scuola Holden di Torino abbiamo realizzato laboratori di scrittura creativa che hanno fatto la differenza per giovani pieni di talento».*

Dopo tanto dissodare, seminare e raccogliere verrebbe da pensare che la strada fosse ormai segnata, invece...

*«Invece, sono tornato a Firenze ripuntando su una delle passioni nate proprio sui banchi del master, il webmarketing. Per un altro anno sono tornato alla Mercury».*

E poi, altro cambio, l'approdo ad Amanda Tour, un tour operator. Dalla ricerca pura all'operatività più stretta. Di cosa si è occupato in quel periodo?

*«Di viaggi di lusso, di prodotto e dei collegamenti dei tour operator ai principali sistemi di prenotazione contribuendo allo sviluppo di un gestionale molto funzionale che è in seguito stato richiesto da altri soggetti».*

Questo per altri tre anni. E ora è al terzo anno di LiuTravel. Dobbiamo aspettarci un nuovo coup de théâtre?

*«Beh, stavolta magari mi fermo qui a Milano no? I coupon sono usciti definitivamente dal limbo dei prodotti di serie B. Sempre più spesso le strutture che li utilizzano rasentano l'eccellenza e la gestione è ormai strutturata perfettamente. Stiamo iniziando a diversificare la nostra attività, portando il modello dei coupon, con alcune rivisitazioni, anche su altri canali. Per fare un esempio, abbiamo appena iniziato una collaborazione con Eurospin viaggi».*

A dieci anni dal Master, ripensando al suo percorso di carriera, che ruolo ha giocato la trasversalità delle esperienze di lavoro nella sua crescita professionale?

*Beh, sicuramente l'eterogeneità di compiti, mansioni e progetti mi consente ancora oggi di divertirmi e appassionarmi a questo settore come lo è stato sin dal primo giorno di lavoro.*

*Credo di non essermi inventato nulla di particolare, in ogni esperienza ho semplicemente usato il medesimo approccio e la medesima chiave di lettura: essere disponibile a crearmi un nuovo know-how e approfondire e studiare nessi di ogni attività e pensare subito a cosa può renderla innovativa e differente rispetto a quello che hanno fatto gli altri prima di me. Poi, posso sicuramente affermare che il bagaglio di nozioni, statistiche, per non parlare di norme, leggi, direttive e convenzioni che ho analizzato nella mia prima parte della carriera mi sono servite presto o tardi in ogni esperienza, consentendomi di essere sempre pronto a rispondere alle richieste dei miei datori di lavoro.*

*Non posso nascondere che a volte mi domando se la mia crescita professionale sarebbe stata differente se mi fossi specializzato in una determinata attività sin dall'inizio del mio percorso, ma molto probabilmente per come sono fatto, ne avrei sofferto in termini di coinvolgimento e probabilmente entusiasmo.*

Pensando alle attuali evoluzioni del settore turistico, quali sono e che caratteristiche hanno, secondo lei, le figure professionali emergenti?

*Partendo dall'ovvio presupposto che è fondamentale un'ottima conoscenza di una o più lingue straniere, rispetto a qualche anno fa quando emergeva la necessità per le aziende italiane del settore di avvalersi di una buona conoscenza (e non solo linguistica) dei mercati orientali (Cina, India) o di quelli emergenti (Russia, Ucraina e Brasile), oggi credo sia altrettanto fondamentale nel travel come in altri settori, cercare di non smettere di capire come migliorare l'azienda nel suo rapporto con le nuove tecnologie. E non mi riferisco solo al web marketing o alle strategie "social". In generale chi prima saprà sfruttare le costanti innovazioni tecnologiche di questi anni e/o mesi, sarà un passo avanti agli altri. Per spiegarmi meglio, solo pensando a tutte le funzionalità di Google e delle sue nuove applicazioni /evoluzioni (ad esempio google for work) posso affermare che per le PMI travel conoscere e soprattutto sfruttare questo mondo può rappresentare una risorsa sia in termini di costi minori che di processi interni più efficienti. Insomma, prevedo una nuova rivoluzione dei processi aziendali in generale ed in particolare per il travel, che già tanto ha dato e ricevuto dal mondo di Internet. Chi saprà tra le nuove leve proporsi e districarsi in questa miriade di innovazioni avrà sicuramente successo!*

***A career from the Master in Economics and Management of Tourism to the coupon world, through sustainable tourism projects.  
What does it take to be successful in tourism?  
An interview with Pierluigi Picilli, master 2003-2004.***

*Thirty-seven years old, a long, transversal and exciting curriculum (the actual one, the hard copy – by his admission – is condensed into one page), Pierluigi Picilli left his hometown Salerno to study Tourism Economy in Rimini and then completed his education with the Ciset Ca' Foscari Master in Economics and Management of Tourism. He now lives in Milan «possibly where I will settle down» he says, where he works as Operations Manager at Liu Travel, intermediary amongst the big names of coupon dealing, Groupalia and Groupon, and the wide network of hotels and accommodations. Liu Travel has also made its contribution in the smaller accommodation arena by applying quality standards and univocal payments throughout all OTAs. Before working at Liu Travel, Pierluigi has been involved in research, management of cultural and sustainable projects, teaching (due to his work schedule he now only keeps the cooperation with the Master in Economics and Management he attended more than 10 years ago) and tour operating. Judging by his latest professional achievement, Picilli seems to have been investing promptly in the ICT and Operations area.*

*Due to his varied involvement in the tourism field he was asked to share his suggestions on how to tackle successfully heterogeneous jobs and which skills will be most useful for upcoming professionals taking into account current tourism trends. His outlook on how to engage in new work experiences, especially if diversified as his have been, and succeed is, to be opened to build up new know-how and identify connections in each activity, in a perspective of innovation: what can be done differently and innovatively compared to what has already been done?*

*In terms of competencies, taking for granted a good knowledge of foreign languages and leaving aside the recent need of tourism companies of acquiring more information and data on Far Eastern markets (China, India) or emerging markets such as Brasil, Picilli believes the investment of the travel sector should be in technologies, as much as in other sectors. Technologies do not refer just to web marketing or the use of social media but the effort should be concentrated on improving processes and outputs through ICT.*

*Generally speaking companies that will come first in applying upcoming technological innovations will be a step forward in the market (Google functionalities and their applications/evolutions, for instance Google for work to begin with). For travel SME's a better understanding of ICT could be a resource for cost reductions and more efficient internal processes.*





# A NEW CONCEPT FOR WESTIN LA CUSINA RESTAURANT LIVE PROJECT 2014-15

di Marta Masé<sup>1</sup>

## 4.1 MASTER IN ECONOMICS AND MANAGEMENT OF TOURISM AND LIVE PROJECTS: A LONG TERM DUO

As for the past ten years, the Master class is once more involved in the *live project* experience, the experiential learning activity -current key feature of the course— where students have the opportunity to work as consultants for tourism companies or destinations.

Live projects have been integrated in the Master course contents since 2004/05 and are still considered an innovation, so much so that the Ciset experience is often chosen as best practice within international projects (for example the two-year UE financed project leading to the implementation of ITEM – International Tourism and Events Master in cooperation with Baltic countries and the UK).

The *live project* experiential learning method has raised interest also at the Third conference of UIIN - University Industry Innovation Network, held in Berlin in June 2015, where the speech “Live projects as a key factor to foster university-business cooperation and students’ employability in the tourism sector. Evidence from British and Italian experiences” perfectly fitted the conference theme University-Industry Interaction.

The cooperation with tourism companies and institution is, in fact, a fundamental feature of the *live project* as their involvement –through briefings, meetings, providing inputs and feedbacks to the students— sets the project in a real business environment. Through this whole process, the main aim of the live project can be achieved: to support and speed up behavioural change, boosting the development of soft and managerial skills such as team working, leadership, problem solving, planning and time management.

Following past projects in cooperation with destinations (Langhe e Roero, Riviera del Brenta), tourism companies (Jonas, Houseboat Italia, Rendez-vous Fantasia, B&B Hotels) and trade associations (Confcommercio) dealing with food & wine tourism, houseboat and bike tourism, MICE, generational transfer, in 2014-15 the Master had the opportunity to work with Starwood Hotels & Resorts for a consultancy project on how to reposition one of the company’s Italian hotel restaurants.

## 4.2 LIVE PROJECT 2014-15

### 4.2.1 The partnership

The consultancy project within the Live project 2014-15 activities, has been developed

<sup>1</sup> Ciset - Università Ca’ Foscari Venezia

in cooperation with Starwood Hotels & Resorts, long time partner of the Master in Economics and Management of Tourism in the areas of teaching, internships and work placement after the course: many are the Alumni currently working in Starwood hotels and central offices all over Italy.

Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc., worldwide leader in the hospitality field, counts more than a thousand properties through 100 countries and employs about 170.000 workers between owned and managed hotels. Starwood is, in fact, owner, manager or franchisor of hotels and resorts of the following well known brands: St. Regis®, The Luxury Collection®, W®, Westin®, Le Méridien®, Sheraton®, Four Points® by Sheraton, Aloft®, Element® and Tribute®.

The *live project* activities have been focussed on one of the Italian hotels in the Venice area, the Westin Europa&Regina. The Westin Europa&Regina is a 5 star hotel located close to Piazza San Marco and overlooking the Grand Canal, managed by Starwood since 1998 and with a long history as former part of the Ciga portfolio.

The Westin brand key feature is the focus on wellbeing and a healthy lifestyle which translates for example into their specifically designed beds, the Heavenly Beds® and the Eat Well concept as far as food is concerned.

The hotel offers 185 historic accommodations throughout five magnificently restored palaces, which date back to the 17<sup>th</sup>, 18<sup>th</sup> and 19<sup>th</sup> century: 10 single rooms, 157 double rooms (29 with Grand Canal views) and 18 suites. Guests and locals can enjoy their meals at the hotel restaurant with open kitchen, La Cucina, overlooking the Grand Canal, with breath-taking views over church of Santa Maria della Salute and the very end of the Canal leading to Bacino San Marco. The restaurant has been specifically chosen as study object of the 2014-15 Live project, as the brief below shows in detail.

#### **4.2.2 The brief**

The Master class took part in a briefing meeting held at The Westin Europa&Regina to discuss the aim of the Live project and the tasks in which the students would have to be involved.

Starwood management (Mr Antonello De' Medici - Venice Area Manager, Ms Alessandra Pagano - Hotel Manager, Mr Fabio Simone - Operations and Innovation Manager, Mr Federico Pascali - F&B Manager, supported by their staff and co-workers) presented the key facts and features concerning the brand, the structure, the target and proposed to focus the project on the restaurant La Cucina, an outlet full of potential they felt could be better exploited in order to maximize profits.

In order to stimulate the best performance and results it was decided to arrange the 24 Master students in two teams with the same goal: to provide a new concept and suggestions to increase the restaurant business.

Each team was split into three smaller groups, one to be focussing on benchmarking, one on operations and the third one on branding. The client was asked to refrain from providing too much information, inputs or suggestions to minimise the influence on the teams' decision process and choices. The Master students could come up with any concept they considered suitable, based on their

analysis and research. The client required that the groups would both review the financial aspects related to the business and take it into account as far as their proposals were concerned. The teams' choices also had to be consistent with Starwood's and specifically Westin's *value proposition* and brand features.

### 4.2.3 Project development

The basic idea behind the *live project* is that the students, although guided and supported by the master's staff, have to work independently through all the phases of the projects, beginning with the planning. This provides the opportunity to develop also skills related to team work organisation, time management, tasks assignment and responsibilities and leadership associated with each step of the project.

Once agreed at class level on the project framework, each team independently organised the activities and tasks to be carried out by each subgroup.

In line with the agreed framework, the steps to be performed by both teams included:

- reviewing the available information on the restaurant and its offer;
- reviewing secondary data on food & beverage trends, social behaviour in food consumption, etc..;
- requesting supplementary information to the client (from the client's internal databases), both raw and already processed data;
- planning additional activities in order to gather direct information, primary data about the hotel and restaurant current customer base and customers' satisfaction;
- acquiring knowledge on specific organisations and operations features of the restaurant service;
- analysing all data including financial data, revenue streams, food costs;
- identifying and analysing competitors according to defined criteria;
- scouting suitable positioning;
- based on the research outcomes and analysis, creating a new concept, name, logo;
- studying a suitable communication strategy according to the identified targets.

The first team, Le Ombre, after the initial researches and analysis chose to focus on the following steps:

- benchmarking: analysis of current competitors and positioning of La Cucina;
- Guest Experience Index data "GEI"(Starwood's internal voice of the customer database);
- Tripadvisor compared analysis of every comment: data about nationalities, weak points of the guests experience;
- Menu engineering of most popular dishes, incidence on revenue, impact of the eat-well menu;
- Analysis of on-line questionnaires spread among restaurant guests and other costumers. The data are linked to La Cucina and other Venetian restaurants in general;
- A revised SWOT analysis performed after the identification of the chosen new concept.

The team put a lot of effort in processing internal data using Starwood's raw data gathered through the GEI system. To have a more detailed picture of the restaurant's current situation, all comments acquired through the GEI files with reference to the restaurant and breakfast experience were analyzed (801 reviews), positive or negative marks assigned according to their relevance to breakfast, lunch and dinner, and criteria such as food, atmosphere, service, price, view/location. The same procedure was applied to TripAdvisor reviews (70) to isolate any weaknesses and strengths then confirmed by internal and online interviews. For an insight from within the company, the team had the chance to interview the Chef, the F&B Manager, Maitre and Concierge who, in terms of opportunities not thoroughly exploited, all agreed that the wine cellar and the open kitchen could be better capitalized on.

As agreed, financial data were also taken into account. From the restaurant's sales data 2014 a ranking of the first twenty courses in terms of quantity and revenue was created. Using menu sales data, the team also devised a quantitative and qualitative model providing a "course performance" overview that could help forecast each course costs and purchasing behaviour. Three matrixes of the Boston Consulting group (BCG) type (Kasawara and Smith 1982, adapt. to Food service to the BCG matrix) were created, the first matrix takes into consideration only single Well Being courses (no menu), the second one dishes which do not belong to the Well Being category and the third one only beverages. The matrix was designed relating the Menu Mix to the sale price and it shows the positioning of each dish, this process made it possible to identify a valuable index which expresses the dish's popularity and profitability.

MENU MIX	+	<b>PLOUGH HORSES</b> * very popular but low contribution margin * demand generators * could become "lead dishes" or "signature dishes" * important for the restaurant's popularity among price-conscious customers	<b>STARS</b> * high contribution margin * most popular and most appreciated dishes in the menu * customers identify the restaurant in these dishes * most profitable products of the restaurant
	-	<b>DOGS</b> * not popular with low contribution margin * "losers"	<b>PUZZLES</b> * not popular but high contribution margin * profitable but difficult to sell
		-	+
		CONTRIBUTION MARGIN	

FIG. 1 - MENU ENGINEERING MATRIX

The second team, Il Doge, in order to work on the new concept, decided to focus in depth on:

- food trends;
- brand analysis of La Cucina restaurant;

- competitive analysis and benchmarking;
- restaurant revenue analysis;
- financial goals.

To gather useful information that could help create a new and innovative concept, Il Doge team reviewed surveys and researches on trends in consumers' preferences, ingredients and products, social Media Gourmet Marketing, Culinary Trends in Veneto, the impact of music in public spaces, the relationship between entertainment & food, in order to do so sources of local, national and international breadth were taken into account, such as Technomic's 2014 Healthy Eating Consumer Trend Report, Forbes, Heartbeats International. They also analysed restaurants "best practices" in Health and Superfood offers and collected data on the top three international markets in Italy -Usa, France and Germany- to have a better insight on the targets (data by UnionCamere, Unione Italiana Ristoratori, Assessorato al Commercio e al Turismo Padova, ITB world travel trends report).

The team Il Doge performed an in-depth analysis of the brand extracting data, specifically reviews, with the help of a dedicated program, Kimonolabs, that converts reviews on websites into an Excel spreadsheet ready for processing. A sentiment analysis was then performed on the database using the Excel add-on Semantria, a powerful tool which can be used in "Detailed mode" or "Discovery mode", the first one provides a detailed analysis of the reviews: it classifies the reviews (positive, negative, neutral) and highlights the keywords (positive and negative), the second one highlights emerging trends in the reviews, extracting key features/themes and producing data charts. A specific focus on food was applied as far as reviews on The Westin Europa & Regina was concerned.

The following step was benchmarking La Cucina restaurant to its competitors. Due to the complexity of the competitive environment in Venice, it was of the utmost importance to define the appropriate set of criteria to better identify the competitors. The following were chosen:

- \* appeal: restaurants with great prestige, providing a unique and exclusive experience to their customers, famous people that cross their path and enrich their image with history-soaked elements;
- \* scenery: evocative panorama, intimate atmosphere;
- \* price: similar price range;
- \* location: proximity to S. Marco square. accessibility (on foot, by public transports);
- \* distinguishing features: indoor/outdoor dining area, view, terraces and gardens;
- \* emotion: romantic atmosphere, romantic scenario (reference to venetian history and art creates a sense of romance and fascination in the mind of the consumer);
- \* architecture and furnishing as an expression of the restaurant's identity;
- \* customer's feedbacks;
- \* cuisine and menu offering: product line breadth (à la carte menu, set menu, tasting menu, wine list).

Information was gathered by desk analysis (restaurants' own web pages, websites, press articles, google images), on site visits and mystery shopping. The

investigation led to the identification of 7 competitors, spider web diagrams were created to easily display the restaurants ratings for each criteria.

#### 4.2.4 The proposals

The outcome of the project have been two reports describing the whole project developed during the course of four months and the different proposals of the two teams, formally presented to Starwood Management at the end of the Master course.

The first team, Le Ombre, chose a concept based on a sensory experience with particular emphasis on local produce, based on the assumption that the peculiar flavour of an ingredient is not just a pleasure but mostly a way to get to know high-quality ingredients deeply bound to the destination.

The experiential dining associated to four tasting menus could also be devised as a way to guide customers' choices, increasing the restaurant's control on raw materials (food but also wines). On the other hand, the customer would not just consume a meal but would live an experience, involving his senses and emotions.

This concept also has its foundation in the independence of the restaurant from the hotel, one of the set goals is in fact to appeal to more local residents and tourists who could be guests of The Westin Europa & Regina but also of other accommodations.

Other key features would be a more central part played by the wine cellar, a better defined role and dedicated menu for the two seating table on the terrace, theme nights and events in the "bacaro" area, closer contacts between the customers and the talented chef Alberto Fol through an enhanced use of the open plan kitchen.

The chosen name is **Calle 22**, associated to a new logo and sign. The name recalls usual Venetian addresses, with a direct reference to the hotel and restaurant location, just off Calle XXII Marzo.

To provide a 360° solution the team also worked on suggestions concerning the layout of inner and outer areas, furniture and linens. Alternative accessibility through the rear *calle* rather than just through the hotel hall would also be encouraged, to have a stronger appeal on non-sleeping guests.

Locals, including potential customers from the Veneto Region basin, being an important target, specific partnerships have been studied in order to offer a wider cultural experience in cooperation with outstanding heritage institutions, museums and through coordinated events as part of international festivals and exhibitions in Venice.

Calle 22 would be marketed through an extensive use of the web and social media, with a stress on obtaining positive reviews. Technology could also be incorporated into the dining experience through the use of tablets that allow all customers to follow how dishes are prepared for them in the kitchen.

The other team, Il Doge, on the basis of their researches showing the importance of living a specific experience, chose to create a "story" to tell the guests to involve them in an unforgettable experience through food and art in an evocative setting, at the same time enhancing the potential of Westin's well being values.

The main goals of the new restaurant concept, based on the impressionist artistic movement, would be:

- to unify the pillars of the Westin Well Being and Superfood™ into an overall offering, combining Chef Alberto Fol's unique interpretation of the Eat Well concept together with the beauty of the location and the potential of all human resources that passionately work in the restaurant;
- to create an independent restaurant both physically and in terms of image and identity. A restaurant that sports its own branded identity and is recognisable *per se* and not just as a part of the hotel offering..

The concept is summarised by the name **Impression**, inspired by the “impressionistic” movement, which implies a reference to painting but is also connected to the idea of being positively impressed by the dining experience at the restaurant. The name is written in the same way both in English and French, thus making it easy to be pronounced (just changing the accent) and remembered both by local and international guests, it could also be pronounced in the venetian dialect accent, still keeping its meaning. *Impression* could also be complemented by “Gastro-Art dining” or “Fine dining”, to point out the peculiarity of the restaurant.

The team was inspired by the executive chef Alberto Fol's skills and inclinations as, during the course of his career, he has often shown interest in experimenting with art and food to create unique dishes in which genuine local ingredients are wisely combined in a synesthetic blend which embodies the essence of great masterpieces of visual arts, architecture, literature and music. The proposal is to design a set of dishes which reflects the high quality of local ingredients (according to Eat Well core principles) while conveying the essence and spirit of some of the great artists who painted Venetian landscapes over the last two centuries, Claude Monet above all, but also Manet, Renoir, Turner, Sargent, Signac.

Beside working on packaged proposals, Il Doge team looked into stimulating a positive dynamic between two outlets, the restaurant and the bar and suggested marketing and communication strategies (online, offline, cross-selling activities). The operations group within the team also focussed on staff training -and a Floor training manual- to improve communication effectiveness during all interaction with guests, successfully conveying the restaurant's unique offer.

## **Il riposizionamento del ristorante Westin La Cucina Proposte operative per un nuovo concept, il live project 2014-2015**

Anche per l'edizione 2014-15 del Master in Economia e Gestione del Turismo si ripete l'esperienza del live project, ormai tratto caratteristico del corso. I live projects, attività di apprendimento esperienziale in cui gli studenti agiscono come consulenti per destinazioni o imprese, consentono alla classe di affrontare una situazione reale di business e mettono in grado gli allievi non solo di utilizzare tutti gli strumenti forniti dai diversi moduli (Management, Marketing, Human Resources Management, Budgeting, ICT,..) ma di mettersi in gioco in prima persona sviluppando fondamentali competenze trasversali.

Per l'edizione 2014-15 il Master ha collaborato con Starwood Hotels & Resorts, in particolare con la direzione dell'area veneziana e dell'hotel Europa&Regina ubicato a Venezia.

L'Europa&Regina è dal 2000 a marchio Westin, brand caratterizzato da una particolare attenzione al benessere, declinato anche a livello di offerta ristorativa. Ed è proprio per il riposizionamento del ristorante interno che la classe ha lavorato, presentando a conclusione del corso due proposte di concept - coerenti con i tratti caratteristici del brand - e relativi suggerimenti operativi al fine di massimizzare le potenzialità e la redditività dell'outlet sia in relazione agli ospiti interni che alla clientela esterna.

Primo compito dei ventiquattro allievi è stata l'organizzazione di due squadre – Le Ombre e Il Doge – articolate ciascuna in tre gruppi: “team Benchmarking” – dedicato alla ricerca di best practices nel settore, all'individuazione dell'ambiente competitivo e all'analisi dei competitors diretti, “team Operations” – concentrato sugli aspetti operativi del ristorante, dall'analisi del menu e degli approvvigionamenti, all'organizzazione del servizio, alla formazione delle risorse umane e “team Branding”, concentrato sull'analisi del brand attuale, sullo studio di un nuovo concept e della strategia di marketing e comunicazione per la sua promozione presso i target di riferimento. Tutti i membri delle due squadre, con la collaborazione dello staff Starwood e il supporto del Master, hanno infine analizzato i dati finanziari forniti dalla committenza. Ciascun team ha avuto la possibilità di scegliere in autonomia come raccogliere e strutturare sia dati primari che secondari, utilizzando, in particolar modo per la raccolta di dati primari, online surveys create ad hoc con il supporto di sistemi dedicati (ad esempio Qualtrics), la somministrazione ai clienti Starwood di questionari messi a punto dai gruppi, interviste condotte in loco dagli studenti agli ospiti internazionali del Westin Europa & Regina e allo staff dell'hotel e del ristorante.

I concept proposti dalle due squadre, “Calle 22” – basato su un'esperienza sensoriale attraverso cui valorizzare i prodotti locali e “Impression” – esperienza di gastro-art ispirata a pittori che hanno ritratto Venezia tra il 17mo e il 20mo secolo – sono stati corredati da suggerimenti operativi sul fronte dell'accessibilità, del layout, dell'arredamento, del menu, della comunicazione. Le proposte sono attualmente in corso di valutazione rispetto alle evoluzioni future del ristorante La Cucina.



# PROMOZIONE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE E RUOLO DELLE OTA IL CASO BOOKING.COM

di Fabrizio Lo Verde<sup>1</sup>

## 5.1 INTRODUZIONE

Internet ha cambiato il modo in cui l'informazione relativa a destinazioni e servizi turistici viene distribuita al pubblico e, di conseguenza, anche le modalità secondo cui il turista raccoglie e ricerca tali informazioni durante tutto il suo processo decisionale, dalla pianificazione del viaggio, alla prenotazione e organizzazione dello stesso, al soggiorno nella località prescelta. I vari step del processo decisionale sono significativamente velocizzati, dal momento che la rete accorcia il periodo che intercorre tra la percezione del bisogno e la prenotazione (Casarin, 2007).

Il mondo del Web offre, inoltre, alle imprese turistiche e alle destinazioni una serie di nuovi canali per intercettare direttamente il proprio cliente, adottando un approccio personalizzato per promuovere e comunicare i propri prodotti e servizi.

La crescita del *travel* 2.0 ha poi potenziato una interazione continua tra gli utenti-turisti e i loro fornitori di servizi e la compartecipazione dei primi nella creazione degli elementi che compongono il prodotto turistico (Ferrandina, 2014).

Da un lato, la maggiore varietà delle opzioni a disposizione del turista e, al tempo stesso, la maggiore complessità del processo di scelta e di prenotazione; dall'altro, la necessità per le imprese e le destinazioni di garantirsi una maggiore visibilità sul mercato e di raggiungere il cliente finale, ha costituito un terreno fertile per la nascita e la diffusione di portali e agenzie di viaggio online (OTA), piattaforme nate per facilitare l'incontro tra domanda e offerta.

In particolare, per essere sempre più competitive, le destinazioni e le Destination Marketing Organization (DMO) devono aumentare i loro sforzi nell'interagire con la domanda, sia a livello di comunicazione che a livello commerciale e di prodotto, così da aumentare la loro capacità attrattiva e mantenere o migliorare il proprio posizionamento sul mercato (Ejarque, 2009).

Allo stesso modo, l'aumento delle OTA e la loro crescente concorrenza ha portato sia a processi di fusione tra le stesse -con l'emergere di due gruppi, Expedia da un lato e Priceline-Booking dall'altro- sia a diversificare le loro attività per cercare di fidelizzare la clientela, mediante l'ampliamento dei servizi da esse offerti e la ricerca di nuove partnership.

In tale ambito, si inseriscono le nuove alleanze tra OTA e DMO. Booking.com ed Expedia hanno infatti cominciato a stringere rapporti di partenariato con enti pubblici e amministrazioni locali al fine di collaborare con questi ultimi nella promozione di determinati territori svolgendo azioni di *destination marketing*.

<sup>1</sup> Referente aziendale: Alessia Stevanato, Booking.com

Tali partnership permettono alle destinazioni di accrescere la loro visibilità a livello internazionale e alle OTA di consolidare ulteriormente la propria presenza online.

## **5.2 LE OTA COME STRUMENTO DI DESTINATION MARKETING: LE STRATEGIE DI BOOKING.COM**

Secondo la definizione data dall'Organizzazione Mondiale del Turismo, il Destination Marketing "è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad un'efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Esso comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione" (WTO, 2004 in Marchioro 2012).

Si tratta quindi di una strategia finalizzata a diffondere l'immagine di una destinazione turistica nel mercato, con l'obiettivo di promuoverne l'offerta e di commercializzare i servizi da essa forniti. Tale strategia adotta una serie di strumenti sia offline che online. Dal punto di vista online, uno dei primi canali di promozione utilizzati dalle DMO è sicuramente il portale di presentazione della destinazione e della sua offerta, che però è risultato spesso poco performante nei risultati ottenuti (numero di visite, prenotazioni, ecc.) rispetto agli investimenti sostenuti.

Questa situazione ha rappresentato un'ottima opportunità per le OTA, dato il loro ruolo di predominio nel mercato del turismo online, che hanno così puntato ad ampliare i loro servizi inserendosi anche nel settore del destination marketing, mediante l'avvio di collaborazioni con diverse DMO a livello internazionale.

Per quanto riguarda Booking.com, l'azienda ha promosso tutta una serie di azioni per supportare le DMO. Queste possono essere suddivise in due macroaree:

- alla prima si riconducono gli interventi finalizzati a migliorare e potenziare la presentazione e la visibilità delle destinazioni in rete (b2b);
- della seconda fanno invece parte i servizi di promozione delle destinazioni stesse diretti alla clientela finale (b2c).

### **5.2.1 Le strategie b2b**

L'accordo di partnership tra Booking e l'ente che si occupa della promocommercializzazione della destinazione prevede l'ottimizzazione del portale della DMO e la fornitura di una serie di servizi, secondo un modello economico differenziato in base alla tipologia di servizio richiesto dalla DMO stessa.

Come dettagliato nel prossimo paragrafo, grazie a vari tipi d'integrazione (come *widget*), Booking.com contribuisce a migliorare la funzionalità dei siti delle DMO, non solo attraverso l'ancoraggio ad una *landing page* di alta qualità, ma anche con la progettazione gratuita, all'interno del sito dell'OTA, di quadri di ricerca, pagine su misura dedicate a città e tipi di struttura ricettiva, etc.

Vengono inoltre forniti una serie di *tool* per l'analisi in tempo reale delle performance del sito, che includono statistiche sul traffico e la conversione del sito, oltre che dati relativi ai profili degli utenti. Attualmente, Booking collabora con diverse DMO in tutto il mondo: fra tutte spiccano quella di New York, San Francisco, Olanda, Dubai e Portogallo.

### ***I servizi offerti***

I vantaggi per la DMO, derivanti dalla partnership con Booking sono rappresentati, come accennato in precedenza, dall'offerta di diversi servizi. In particolare:

- Sviluppo di una *Landing page* all'interno del portale della OTA, interamente dedicata alla destinazione partner, dove la stessa può promuovere le proprie strutture e i servizi, ma anche eventi e curiosità tramite immagini, video e link esterni, inseriti da Booking.com in tali pagine su suggerimento delle stesse DMO, che diano informazioni maggiormente approfondite, atte ad influenzare il processo decisionale del cliente;
- *Home page promotion*: Inserimento di banner pubblicitario relativo alla destinazione nella *home page* di Booking.com, visitata ogni mese da più di 40 milioni di utenti. Per la destinazione, il costo di tale inserimento è legato al numero di visite e di click ricevuti;
- Integrazione del *booking engine* di Booking.com nel sito della DMO, così da massimizzare la conversione delle visite. Tale integrazione viene gestita attraverso un modello di *revenue sharing*: alla destinazione viene riconosciuta una percentuale del 40% sulle prenotazioni arrivate tramite il loro sito. La DMO, inoltre, affidando a Booking.com la gestione dell'area dedicata alle strutture e alla loro prenotazione usufruisce di ulteriori servizi. In particolare, le strutture ricettive ivi ubicate godono di consulenze commerciali da parte di *account manager* designati a seguirle, supporto tecnico e assistenza ai clienti finali 24 ore su 24 in 30 lingue diverse. Tali servizi sono inclusi nella commissione che le strutture iscritte su Booking.com pagano all'OTA. Questo permette alle DMO di potersi dedicare all'organizzazione di altri servizi affidando il settore della ricettività all'azienda olandese.
- *Email marketing*: consiste nell'invio, da parte di Booking, di email periodiche agli utenti, a partire da quelle che la OTA invia abitualmente, ma riformulate per le destinazioni partner. In particolare, all'elenco delle strutture presenti nelle diverse località già consultate dal cliente e alle promozioni da esse offerte vengono aggiunti banner personalizzati in base alla destinazione, al fine di invogliare i viaggiatori a visitarla. Il costo di tale servizio varia in funzione del numero di email inviate;
- Servizio statistiche: la DMO ha accesso ad una serie di dati utili ad analizzare le performance del proprio sito e il profilo degli utenti. Consistono, da un lato, in numeri sulle visite ricevute dal sito, sulle visualizzazioni, le percentuali di conversione, ecc.; dall'altro, in dati sui soggiorni minimi, i periodi che intercorrono tra la prenotazione delle strutture ricettive e il soggiorno stesso, ecc. Tali informazioni sono importanti per verificare l'efficacia dell'investimento fatto e per pianificare una serie di strategie per venire meglio incontro alle esigenze della domanda.

### ***I vantaggi per le DMO e per i loro potenziali clienti***

L'integrazione di Booking.com sui siti delle DMO dà origine a diversi benefici, sia per il sito stesso che per i visitatori del sito della destinazione. Come già evidenziato, l'importanza di Booking e delle OTA in generale e le collaborazioni da esse stabilite con i maggiori motori di ricerca mondiali, rendono la loro presenza

nei siti delle destinazioni un indubbio valore aggiunto. Il continuo scambio di link tra DMO e OTA e l'ancoraggio che si crea tra questi rivoluziona positivamente i risultati per il portale della destinazione all'interno della SERP dei principali booking engine. (Taverniti, 2013)

Inoltre, la qualità dei contenuti presenti sul sito di Booking.com, tradotti in più di 40 lingue e corredati di informazioni e immagini mirate, oltre che costantemente aggiornate, consentono alla destinazione e alle strutture ricettive in essa ubicate di guadagnare una visibilità decisamente maggiore e quindi di attrarre una clientela potenzialmente molto più ampia.

Clientela che, tramite l'integrazione del sito della DMO con quello di Booking, vede semplificata la propria ricerca della struttura desiderata, grazie all'atterraggio in una *landing page* ad alte prestazioni, creata su misura per le sue esigenze. Il visitatore ha, infatti, a disposizione un'interfaccia grafica agevole e intuitiva, presente in 42 lingue, che offre un'ampia scelta di strutture, distribuite capillarmente nell'area geografica d'interesse.

### **Il caso Holland.com**

Una delle collaborazioni più fruttuose messe in atto da Booking.com in fatto di *destination marketing*, è quella con la DMO olandese NBTC Holland Marketing, responsabile per il *branding* e *marketing* dell'Olanda.

La DMO olandese, facendo affidamento sull'*expertise* di Booking.com ha avviato una partnership –indicata esplicitamente sul sito della DMO– che si concretizza nell'integrazione del *booking engine* di Booking.com all'interno del sito Holland.com. Inclusa nella collaborazione, oltre alla gestione della parte dedicata alla prenotazione delle strutture ricettive, una gamma di servizi che garantiscono una visibilità mondiale alla destinazione sul sito Booking.com tramite *banner* e sezioni del sito totalmente dedicate a queste.

### **5.2.2 Le strategie b2c**

Come accennato in precedenza, la seconda area di azione di Booking riguarda i servizi di promozione delle destinazioni diretti alla clientela finale (b2c).

La continua evoluzione del portale, basata su diversi test giornalieri fondati sull'indice di gradimento da parte degli utenti, ha spinto l'azienda ad ampliare le proprie funzioni originarie. È, infatti, in continua crescita il numero di utenti che usa il sito Booking.com prettamente come portale d'informazione turistica, a partire dal quale valutare le diverse opzioni a loro disposizione prima di prenotare il viaggio. Booking.com ha provveduto a creare due sezioni all'interno del suo sito (*Destination Finder* e *Destination Tips*), che aiutano gli utenti a trovare la destinazione maggiormente rispondente ai loro desideri, oltre ad un servizio di guide turistiche attivo sulle città (*City Guides*).

#### **Destination Finder**

La sezione *Destination Finder* consiste in una pagina, dove gli utenti possono confrontare agevolmente e contemporaneamente diverse località turistiche e i servizi da queste offerte. Nella versione in italiano, vi si accede dall'homepage, cliccando sul menu superiore alla voce "I posti più amati dai viaggiatori".

I potenziali viaggiatori possono inserire all'interno di un filtro di ricerca il nome di un paese/area oppure i propri interessi e motivazioni di viaggio ed, eventualmente, anche la data di arrivo e di partenza e il numero di ospiti. Booking.com restituisce una lista di località considerate maggiormente rispondenti alle caratteristiche ricercate riportando, nella sezione dedicata alla presentazione di ciascuna destinazione, le ragioni principali per cui optare per una determinata località. Le motivazioni reimpostate dal sistema sono il risultato di un'analisi delle recensioni degli utenti che hanno già visitato quei luoghi.

Anche in questa pagina sono inseriti banner che promuovono le destinazioni delle DMO partner.



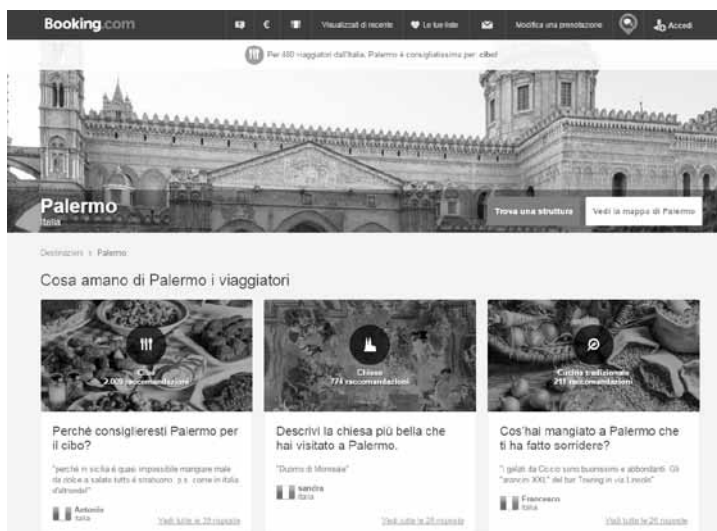
### **Destination Tips**

L'altra sezione è quella dei *Destination Tips*. L'utente può accedere a tale sezione dall'homepage, cliccando sulla voce "Leggi i consigli sulle destinazioni". In tal modo si è rimandati alla pagina di *Destination Finder* che è composta, come detto precedentemente, da diverse schede dedicate alle varie destinazioni. Nella pagina, le descrizioni e le informazioni delle diverse destinazioni consigliate sono ideate dagli stessi utenti. In tale prospettiva, Booking.com contribuisce a influenzare il processo decisionale che riguarda la scelta di una destinazione turistica e crea delle aspettative nel cliente, mettendo a sua disposizione informazioni tramite la creazione di pagine dedicate appositamente a ciascuna destinazione.

Le informazioni per lo sviluppo dei contenuti provengono direttamente dalle *review* fornite dai clienti dell'OTA che hanno soggiornato nella destinazione stessa. L'utilizzo di recensioni, consigli, commenti, foto, video, ecc. diventa un importante strumento per convincere altri utenti a visitare l'area.

Tale sezione punta ad evidenziare la reputazione della destinazione e i servizi da questa offerti tramite un collage creato a partire dalle opinioni provenienti dai vari utenti. Questo permette all'azienda di ampliare i propri servizi, ponendosi sul mercato come portale informativo, e quindi di stabilire nuovi contatti con i clienti stessi, in modo da cercare di fidelizzarli accompagnandoli nella loro esperienza di viaggio.

Questa pagina, che come costruzione riprende tutte le caratteristiche dei social network turistici, influenza direttamente il posizionamento del sito di Booking.com. I contenuti presenti in tali spazi *social* riescono, infatti, ad intercettare un numero maggiore di utenti e influenzano direttamente la SEO, grazie ai collegamenti che si creano con le recensioni degli utenti pubblicate nella sezione (Taverniti 2013).



### **City guides**

L'azienda ha inoltre sviluppato un nuovo prodotto che punta ad immergere i clienti nelle atmosfere tipiche delle destinazioni ancor prima di raggiungerle. Si tratta di vere e proprie guide turistiche, le *City Guides*, che aiutano l'utente a preparare il viaggio prima del soggiorno vero e proprio. Le guide sono state ideate e redatte in base ad informazioni date da persone che hanno una profonda conoscenza delle destinazioni in oggetto, che le hanno visitate in precedenza oppure che vivono stabilmente in esse. Il dipartimento di *Content* di Booking.com si è occupato di raccogliere tali informazioni e di procedere alla realizzazione delle guide stesse. Queste sono inviate gratuitamente all'indirizzo e-mail comunicato dal cliente al momento della prenotazione della struttura ricettiva e sono quindi consultabili in diversi formati, tramite app, link o scaricabili in pdf.

La struttura della guida, che fornisce anche informazioni pratiche, prevede un'introduzione contenente informazioni generiche sulla città comprese quelle sui trasporti; un elenco di ristoranti dove mangiare nell'area intorno all'hotel; indicazioni sulle diverse zone e quartieri della città e le sue attrazioni più importanti, nonché

alcune “dritte” per vivere al meglio il soggiorno. In particolare, molto curata è la presentazione dei contenuti relativi alle zone più popolari della città e ai segni distintivi che la caratterizzano. Le immagini, inoltre, sono foto scattate da fotografi freelance: queste sono tutti elementi che contribuiscono a renderle uniche rispetto alle altre guide in commercio.

La guida è scritta con un tono accattivante e un linguaggio scorrevole e piacevole alla lettura, in modo da accrescere la curiosità dei clienti e la loro voglia di visitare la città. Esse sono già disponibili per le maggiori destinazioni mondiali.

### **5.3 CONCLUSIONI**

Booking.com, a oggi, è senza ombra di dubbio il portale turistico più utilizzato al mondo. L'azienda si è assicurata tale ruolo non solo grazie all'efficienza della sua organizzazione aziendale, ma anche all'attenzione continua nell'adattarsi alle necessità del mercato e nel creare nuovi servizi, che la rendano competitiva rispetto ai concorrenti. Proprio sulla creazione di nuovi servizi Booking ha dato un grosso contributo, non solo a se stessa, nell'ottica di un continuo miglioramento, ma anche nell'evoluzione dei prodotti turistici in genere.

Lo sviluppo del mercato online ha, infatti, portato allo stabilirsi di nuove regole che condizionano le performance delle aziende e il loro modo di agire per raggiungere i loro obiettivi.

Le partnership descritte tra DMO e OTA se permettono alle prime di guadagnare una maggiore visibilità sul mercato internazionale e di diffondere la conoscenza del loro brand, consentono alle seconde di ampliare i loro canali distributivi e aumentare quindi il contatto con gli utenti al fine di fidelizzarli. Tali relazioni si rivelano dunque essenziali per le OTA, per potenziare la loro presenza in rete e differenziare la propria offerta rispetto a quella della concorrenza.

In particolare, tramite lo sviluppo di strategie di *destination marketing*, Booking riesce ad anticipare il momento del contatto con il cliente, relazionandosi con esso già nella fase di scelta della destinazione e di pianificazione del viaggio, influenzandone le decisioni a vari livelli. È facile quindi prevedere che, nel prossimo futuro, le OTA rivestiranno un ruolo fondamentale nell'influenzare e incrementare il turismo *incoming* di una destinazione (Tnooz, 2013).

### **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

Casarin F., *Il marketing dei prodotti turistici – Specificità e varietà*, Giappichelli Editore, Torino 2007

Ejarque J., *Destination Marketing – La nuova frontiera della promozionalizzazione turistica*, Editore Urlico Hoepli, Milano 2009

Ferrandina A., *Web Marketing Essenziale*, Edizione Fag, Milano 2014

Marchioro S., "*Marketing delle destinazioni turistiche*" - *il Destination marketing*, a.a. 2012 - 2013

Taverniti G., *SEO Power – Strategie e strumenti per essere visibili sui motori di ricerca*, Editore Urlico Hoepli, Milano 2013

Tnooz (2013), *The evolving role of transactional DMO*, October, URL: <http://www.tnooz.com/article/evolving-role-transactional-dmo/>

## **The role of OTAs in tourism destination promotion Booking.com case study**

*In the current digital market, tourism destinations and DMOs have to increase their commercial and promotional efforts to interact with potential clients, in order to enhance their attractiveness and competitive positioning. At the same time, the steady growth of online intermediaries and the evolution of global competition have forced OTAs to develop a number of acquisition processes –with the creation of two big groups, Expedia on one side and Priceline-Booking on the other– and to diversify their activities, also through the creation of new partnerships.*

*This is the scenario in which new alliances among OTAs and DMOs take place. Booking.com and Expedia have started to sign agreements with local management authorities to support them in promoting their cities/ areas by providing a set of online marketing and communication tools and activities. These partnerships allow DMOs and destinations to enhance their visibility on the international market and contribute to reinforce OTA presence on the Web.*

*Booking.com can be considered as a best practice in this sense. The agency has started to develop a set of b2b and b2c services, the first aimed at improving the communication strategies of partner destinations, the second at promoting partner destinations to potential clients. Currently, it cooperates with a number of DMOs around the world, among which those that manage the promotion of countries like The Netherlands, Portugal and Dubai and of big cities like New York and San Francisco.*

*The article briefly describes the services offered by Booking, some of which are still in an experimental phase, and the main advantages they provide to the destinations and their visitors. For instance, quality contents on the Booking.com website, translated into more than 40 languages with updated detailed information and images, grant the destination and its accommodations a better visibility and higher attractiveness to a potentially much larger customer base. Through the integration of DMOs websites and Booking.com the customers' research is simplified as they will reach a high performance landing page, specifically created according to their requirements.*

*A best practice, the case of Holland.com - one of the first DMO partner of Booking - is cause for reflection on the role that, in the near future, OTAs can play in increasing incoming tourism to a destination.*



# LA FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE IN EXPEDIA

## STRATEGIE E STRUMENTI

di Carmen Marra<sup>1</sup>

### 6.1 INTRODUZIONE

Il settore turistico negli ultimi anni si è evoluto molto velocemente e i trend in atto sia dal lato della domanda che dell'offerta stanno modificando in modo radicale lo scenario competitivo. La diffusione delle tecnologie digitali ha dato luogo a trasformazioni strutturali ed organizzative ed è uno dei principali asset che le imprese hanno a disposizione per essere maggiormente concorrenziali nel mercato di riferimento.

Se il prezzo è sempre una variabile di scelta molto importante per il cliente e quindi offrire il miglior prezzo per un dato prodotto/servizio è ormai una necessità, soprattutto in periodi di congiuntura incerta, la convenienza economica da sola non assicura più la piena soddisfazione del cliente. Altri fattori entrano in campo, che riguardano non solo le imprese turistiche tradizionali, ma anche quelle nate online e, in particolare, le OLTA.

Secondo il J.D. Power 2014 Online Travel Agencies Satisfaction Report, le migliori agenzie di viaggio online sono quelle in grado di garantire, oltre ad un prezzo competitivo, una eccellente navigazione sul sito, un design e un layout chiari ed intuitivi, informazioni utili, ma anche funzionalità che soddisfino le aspettative del cliente. Arricchire il prodotto di servizi aggiuntivi, riuscire a capitalizzare le tracce che i viaggiatori lasciano in rete per modulare di conseguenza il prodotto e personalizzare l'offerta, sfruttare la multicanalità e dunque tutte le piattaforme possibili, sono solo alcuni dei pilastri su cui si basano le azioni di fidelizzazione dei clienti messe in atto da queste aziende.

Se è ben noto che il costo di mantenimento di un cliente attuale è, di norma, nettamente inferiore al costo di acquisizione di un nuovo cliente, diventa cruciale generare un'ampia soddisfazione nello stesso per renderlo "impermeabile" alle sollecitazioni dei concorrenti. Da questo punto di vista, è importante sviluppare una strategia integrata e coerente di customer care, come filosofia di gestione aziendale che ponga al centro il turista, inteso come aggregato di bisogni, abitudini e propensioni in continuo divenire, e che evolva con esso e le sue esigenze.

Dopo una breve introduzione sull'evoluzione delle OLTA nel mercato digitale, sulle loro principali strategie di *customer retention e satisfaction*, l'articolo presenta alcuni degli strumenti e delle funzionalità che l'azienda mette a disposizione dei propri clienti per garantirne la soddisfazione.

### 6.2 IL RUOLO DELLE OTA NEL MERCATO DIGITALE

Lo sviluppo di Internet e la diffusione delle tecnologie digitali hanno favorito il boom del turismo online e giocato un ruolo fondamentale per la nascita delle agenzie di

<sup>1</sup> Referente aziendale: Ivayla Tzvetkova, Expedia Italy

viaggio online.

Se prima dell'introduzione di Internet il turista si recava in agenzia di viaggio per avere informazioni, veicolate solitamente tramite materiale cartaceo, il Web ha stimolato i fornitori a saltare l'intermediazione e a vendere direttamente al consumatore finale. Non solo: ha creato uno spazio di mercato favorevole all'emergere di nuovi intermediari online, che contribuiscono a facilitare la raccolta delle informazioni e che offrono al cliente finale la possibilità di confrontare facilmente i prodotti dei diversi fornitori e di verificare in tempo reale disponibilità e prezzi.

In Europa il turismo online è cresciuto del 13% nel 2012, per un valore pari a 99,9 miliardi di dollari, e le previsioni stimano che a fine 2015 quasi la metà delle prenotazioni del settore viaggi e turismo avverrà online (47%), superando il trend degli Stati Uniti (Phocuswright, 2013). E la crescita esponenziale delle tecnologie mobili, con una crescente diffusione di smartphone e tablet, contribuirà ulteriormente all'aumento delle prenotazioni in rete.

Ma qual è il ruolo delle OTA in tale ambito? Già nel 2013, le prenotazioni dirette in rete rappresentavano il 63% del totale delle prenotazioni online, mentre quelle tramite OTA solo il 38%. Questo dato trova una spiegazione nel fatto che in settori maturi come quello dei trasporti (aereo ma anche ferroviario), dominano le prenotazioni dirette. Ciononostante, le OTA rimangono un canale cruciale soprattutto per i giovani e per il numero sempre maggiore di viaggiatori indipendenti che vogliono creare autonomamente il proprio pacchetto vacanza online. Inoltre, le OTA sono un canale vitale per l'hotellerie, soprattutto nei mercati maturi in cui ci sono alti livelli di frammentazione. In Europa, in particolare, le OTA stanno crescendo più velocemente rispetto ai canali online di prenotazione diretta.

Questo dato è in buona parte attribuibile alla crescita continua di Expedia e di Booking.com, due colossi dell'intermediazione online che, grazie ad ingenti risorse economiche e tecnologiche e ad una serie di alleanze/fusioni strategiche, hanno avuto le risorse e la capacità di aggregare l'offerta del settore alberghiero del Vecchio Continente, un mercato come già detto molto frammentato. Sono soprattutto i piccoli hotel indipendenti a ricorrere alle OTA, data la difficoltà a sostenere grossi investimenti in tecnologia o promozione online del proprio brand.

Tuttavia, la crescente competizione in atto ha portato anche le OTA a tentare nuove strade per diversificare le loro attività e fidelizzare la clientela, mediante l'ampliamento dei servizi ad essa offerti. Una ricerca sviluppata da J.D. Power negli USA ha evidenziato quali sono i fattori più importanti che incidono sulla soddisfazione dei turisti che utilizzano le OTA (J.D. Power, 2014). Tra questi spiccano, in ordine di importanza: la competitività dei prezzi, l'utilità delle informazioni, l'accessibilità a più opzioni di prenotazione, un sito web user-friendly e processi di prenotazione semplici e immediati, la competitività dell'offerta e delle promozioni e la qualità del servizio clienti. E il sondaggio ha anche rilevato come un elevato livello di soddisfazione si traduca chiaramente in maggiori tassi di acquisto. Coloro che ritengono di avere avuto un eccellente livello di soddisfazione, fanno acquisti sulle OTA 4,4 volte in media all'anno, contro le 3.1 volte di coloro che hanno segnalato un livello di soddisfazione nella media. Anche i programmi fedeltà, oggi sempre più personalizzati in quanto basati sulle abitudini di

acquisto e sulle preferenze dei clienti, sono uno degli strumenti di marketing a disposizione delle OTA. L'utilizzo di tali programmi può rafforzare il legame emotivo con il cliente e portare a degli indubbi vantaggi a lungo termine, tra cui: ammortamento dei costi di acquisizione; minori costi di gestione; cross-selling e up-selling, in quanto tendono ad acquistare di più o a utilizzare in misura maggiore i servizi offerti; passaparola positivo; migliore brand reputation; clienti meno sensibili alle proposte della concorrenza.

Vediamo ora, nello specifico, la strategia che Expedia ha sviluppato in tal senso.

### 6.3 INNOVARE PER COMPETERE: NUOVE STRATEGIE DI FIDELIZZAZIONE DELLA CLIENTELA

In un settore come quello del turismo e dei viaggi, altamente frammentato e in cui la competizione in atto tra i principali players è molto forte, garantire un'eccellente navigazione sul sito, un design e un layout chiari ed intuitivi, informazioni utili e offrire il miglior prezzo, sono ormai una necessità, ma non assicurano la piena soddisfazione del cliente.

Oltre a valorizzare il proprio brand, Expedia ha messo a punto una strategia ad hoc per aumentare il proprio vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti e aumentare la soddisfazione del cliente. Tale strategia si basa su una serie di strumenti analizzati nei paragrafi successivi.

#### 6.3.1. Multicanalità distributiva ed Expedia Traveler Preference

Una delle principali fonti del vantaggio competitivo di Expedia deriva dal brand, quindi dal riconoscimento della marca, e dalla multicanalità: dare ai propri clienti la possibilità di accedere ai servizi offerti attraverso canali multipli accresce i benefici e il loro grado di fidelizzazione in quanto ciascun segmento sceglierà il canale più consono a soddisfare le proprie modalità di ricerca e di acquisto.

Il Gruppo Expedia, che è leader nel settore della tecnologia, ha investito e continua investire molto in tecnologia offrendo ai clienti la possibilità di aver accesso ai propri servizi attraverso molteplici canali che hanno tutti un diverso costo di distribuzione.

Considerando il mobile trend di cui sopra, gli investimenti del Gruppo in mobile sono parte

importante della sua strategia di marketing e distribuzione e contribuiscono alla fidelizzazione del clienti in quanto i loyal customers sono più propensi ad usare i dispositivi mobili e soprattutto le app.

Un'ulteriore fonte di vantaggio competitivo è dato dalla flessibilità dei metodi di

expedia inc.	Online	Mobile	Tablet	Call center
Expedia	●	●	●	●
Hotels.com	●	●	●	●
Expedia Affiliate Network	●	●	●	●
Hotwire	●	●	●	●
EGENCIA	●	●	●	●
venere!	●	●	●	●
eLoyalty	●	●	●	●
Local Expert	●	●	●	●

pagamento. Il contratto ETP (Expedia Traveler Preference), non ancora utilizzato dal principale competitor Booking.com, laddove sottoscritto dagli hotel partner, consente al cliente di scegliere se prepagare Expedia o pagare in hotel. I dati interni (sensibili e non pubblicabili) hanno evidenziato che il turista italiano preferisce di solito pagare in struttura (Agency), mentre ad esempio il turista americano preferisce prepagare (Merchant). Considerando che il country share a livello globale dei pernottamenti prenotati su Expedia vede gli USA al primo posto, risulta evidente che si tratta di una formula vincente per l'azienda.

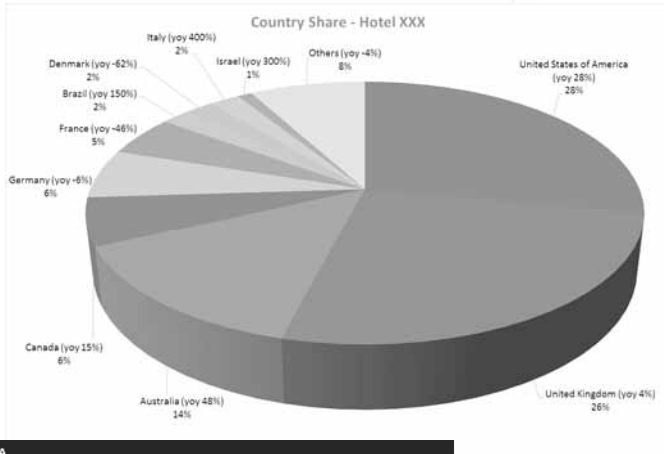
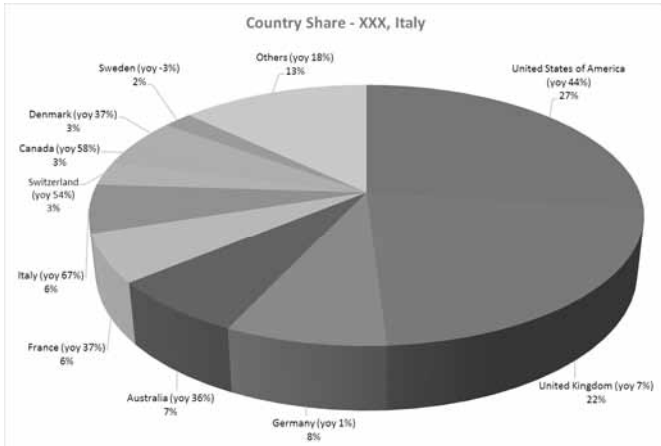
Tuttavia, la possibilità di dare al cliente la facoltà di scegliere se prepagare o pagare successivamente in struttura è legata al tipo di contratto sottoscritto dagli hotel partner. Ecco che la *customer loyalty* e il grado di fidelizzazione costituiscono un'ulteriore leva del vantaggio competitivo e una misura fondamentale del successo aziendale. Le strategie di marketing si stanno trasformando anche in conseguenza dell'attuale situazione dei mercati, pressoché saturi ed estremamente concorrenziali, spingendo le imprese ad orientarsi verso un marketing di tipo difensivo, tendente cioè alla conservazione dei clienti, incrementando il loro volume o la loro frequenza di acquisto (orientamento al consumatore), e a diminuire conseguentemente il peso del cosiddetto marketing offensivo, che viceversa predilige l'acquisizione di nuovi clienti e nuove porzioni di mercato (orientamento al marketing). La vendita rappresenta, naturalmente, ancora un fine ma è la risultante di un lungo processo finalizzato ad acquisire un reale e stabile vantaggio competitivo. Infatti, il fatturato considerato un tempo come l'unico elemento di misura della validità delle imprese, non è ritenuto più un elemento sufficiente; ne è subentrato di fatti uno nuovo: la capacità dell'azienda di gestire i risultati di lungo periodo e a questo si può pervenire solo riconquistando nel tempo il proprio cliente. L'unico modo possibile di mantenere il collegamento costante con i propri clienti consiste nel continuo soddisfacimento dei loro bisogni, per ottenere così quella fiducia che conduce alla loro fidelizzazione.

### **6.3.2 Segmentazione della clientela e geotargetizzazione**

Uno dei punti di forza del brand Expedia è inoltre l'esistenza di diversi domini (Expedia.it, Expedia.es, Expedia.de, etc..) che consentono di lanciare campagne e promozioni geotargetizzate e dunque accrescere la fidelizzazione dei clienti. Se prendiamo come esempio un'area del mercato italiano seguito da chi scrive in fase di stage<sup>2</sup>, i dati anno X vs Y relativi al country share ci dicono che quasi la metà delle prenotazioni fatte sul brand Expedia arriva dagli Stati Uniti (27%) e dal Regno Unito (22%).

Se nell'anno X le prenotazioni dei clienti inglesi Expedia hanno registrato un aumento del 7% nel mercato di riferimento e la struttura "X" ha invece registrato un aumento del solo 4%, Expedia dà all'hotel partner la possibilità di accaparrarsi questa fetta di mercato attivando delle promozioni che saranno visibili esclusivamente a coloro che prenotano attraverso il POS Expedia.co.uk. Il cliente inglese che ha la possibilità di usufruire di uno sconto del 15% sui soggiorni di due notti sarà così più incentivato a viaggiare e a prenotare.

<sup>2</sup> Informazione riservata



#### SCEGLI LA TUA CAMERA

Check-in:  Check-out:  Camere: 1 Adulti: 2 Bambini: 0 AGGIORNA

Tipo di camera	Opzioni	Totale
<p><b>Camera Classic, 1 letto matrimoniale, vista lago</b> 22 metri quadri 1 letto matrimoniale Camera per 3 ospiti (fino a 2 bambini)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cancellazione senza penali fino alla data mer / ott</li> <li>✓ Prenota subito, paga in hotel</li> <li>✓ Colazione inclusa</li> <li>✓ Parcheggio gratuito</li> <li>✓ Internet gratuito</li> <li>✓ Expedia non applica alcun costo di prenotazione né di gestione della camera</li> </ul>	<p>Consigliato per te 4 camere disponibili <b>€ 218,00</b> ⓘ Tassa di soggiorno e/o costi aggiuntivi</p> <p><span>PRENOTA</span> Restano 2 minuti</p>

#### CHOOSE YOUR ROOM

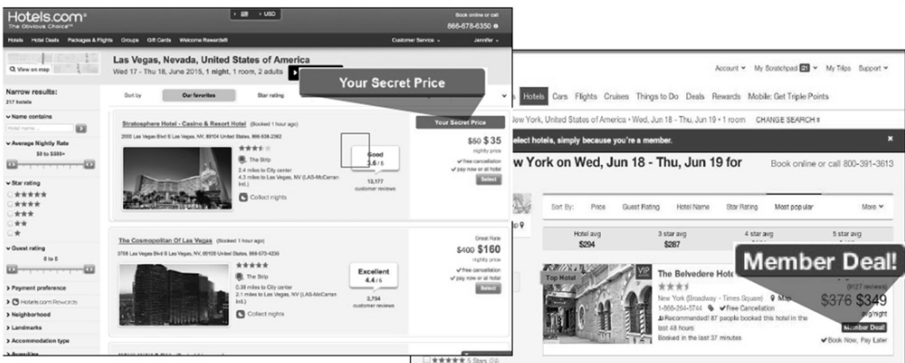
Check-in:  Check-out:  Rooms: 1 Adulti: 2 Children: 0 UPDATE

Room type	Options	Total
<p><b>Classic Room, 1 Double Bed, Lake View</b> 237 square feet 1 double bed Room sleeps 3 guests (up to 2 children)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Free Cancellation until Wed, 7 Oct</li> <li>✓ Book now, pay later</li> <li>✓ Breakfast included</li> <li>✓ Free Parking</li> <li>✓ Free Internet</li> <li>✓ No Expedia booking or credit card fees</li> </ul>	<p>Recommended for you 4 rooms left €168.62 <b>€134.82</b> ⓘ +€ 01 EUR due at hotel <b>Sale!</b></p> <p><span>BOOK</span> It only takes 2 minutes</p>

### 6.3.3 Programmi fedeltà

Un altro strumento importante sono i programmi fedeltà, oggi sempre più personalizzati perché basati sulle abitudini di acquisto e sulle preferenze dei clienti. Per averne accesso è necessario registrarsi e creare un proprio account inserendo nome, cognome, indirizzo mail e password. La creazione dell'account che consente di tenere traccia dei viaggi prenotati, di salvare le ricerche effettuate e di iscriversi alla newsletter e ricevere email mirate con proposte di viaggio e offerte, diventa a sua volta una preziosa fonte di informazione per Expedia.

Gli utenti registrati in Italia sono circa 580.000 e possono godere di numerosi benefici. Tra questi la MOD - Members Only Deal- un'offerta a cui hanno accesso solo i membri registrati e che garantisce tariffe scontate fino al 50%.



Un'altra iniziativa significativa è il programma di fedeltà Expedia + Rewards. Il programma consente agli utenti registrati di guadagnare punti e poi redimerli sugli acquisti futuri. Come mostra il grafico, ogni dollaro speso nell'acquisto di singoli servizi (hotel, oppure volo, oppure attività) dà diritto a guadagnare 1 punto, mentre gli acquisti di pacchetti, a seconda delle combinazioni tra i servizi, può far guadagnare dai 2 ai 4 punti. La registrazione al sito conferisce in automatico all'utente lo status + blue, che diventerà + silver dopo una spesa dal valore pari a \$5.000 e +gold superata la soglia dei \$10.000.

## Expedia+rewards

**Standalone Products**

**Expedia+REWARDS**

1 Point per \$1 spent on hotels =

1 Point per \$1 spent on flights =

1 Point per \$1 spent on activities =

**Vacation Packages\***

4 Points per \$1 spent = + + +

3 Points per \$1 spent = + +

3 Points per \$1 spent = + +

3 Points per \$1 spent = + +

2 Points per \$1 spent = +

2 Points per \$1 spent = +

Se inoltre l'acquisto riguarda un +VIP Access Hotel, cioè un hotel selezionato che fa parte di un network che propone offerte speciali agli Expedia +

members, i punti accumulati raddoppiano. Inoltre, chi ha raggiunto lo status + silver può aver diritto a colazione gratuita, accesso alla spa o addirittura, se è un + gold member, ricevere un upgrade gratuito della camera, orari di check-in o check-out flessibili o un servizio di customer care dedicato.

### 6.3.4 Real Time Feedback: la nuova soluzione per la gestione delle review

Tra i vari servizi offerti da Expedia ai clienti troviamo la nuova funzionalità chiamata “Real Time Feedback” che rivoluziona le modalità e la gestione delle recensioni.

Le recensioni online sono oggi parte integrante del processo di acquisto dei viaggiatori e la loro influenza sta crescendo notevolmente. Sono sempre di più coloro che vanno online e condividono le proprie opinioni. Il numero di recensioni su TripAdvisor, ad esempio, ha superato i 100 milioni a Marzo 2013, con una crescita del 50% rispetto all’anno precedente.

La gestione delle recensioni è ormai parte integrante della strategia di brand reputation di moltissimi hotel e catene alberghiere e la nuova funzionalità di Expedia Real Time Feedback è uno strumento migliorativo sia per il cliente che soggiorna sia per la struttura.

Dal momento del suo lancio negli Stati Uniti alla fine del 2014 sono state ricevute più di 1,7 milioni di recensioni e si tratta di cifre che cresceranno ancora considerando che questa funzionalità è disponibile da Giugno 2015 anche agli albergatori italiani.

Real Time Feedback è oggi disponibile in oltre 29 lingue e per tutti gli hotel partner di Expedia nel mondo; è accessibile attraverso Expedia Partner Central –il gestionale per gli albergatori del Gruppo Expedia– e ha un’interfaccia chiara e facile da usare. Subito dopo aver effettuato il check-in gli ospiti ricevono una mail all’interno della quale trovano tre brevi domande: “Come è stato il check-in?”; “Com’è la stanza?” e

**Bastian**

Ricevuto in data: set 22

☺ Check-in

Personale Hall Velocità

Omaggio di benvenuto

☺ Camera

Letto confortevole Pulita Bagno pulito

☺ Posizione

Sicura Ottimi ristoranti Transportation

Accessibile Parcheggio facile

**Commenti:**

Sehr schönes Hotel! SUPER Metro anbindung, keine 50 Meter vom Hotel an "Wagner" der roten Linie (mit der man auch zur Expo kommt). Gute Restauri Umgebung (von teuer bis Preiswert alles mit dabei). Ideal für Nachtschwärm gut! Toller Frühstücksraum! Sehr netter Empfang!

Traduci

Invia una risposta

Ringrazia in Tedesco

Lingua degli ospiti: Tedesco

**Francisco**

Ricevuto in data: mag 18

☺ Check-in

Personale Hall Velocità

☹ Camera

Vecchia/obsoleta Altro

☺ Posizione

Sicura Silenziosa Transportation

“Sei soddisfatto della location?”. Rispondendo a queste domande i viaggiatori hanno la possibilità di lasciare commenti specifici,

Hai perso l'opportunità di rispondere.

come ad esempio “il mini bar della mia camera non era rifornito”. L’assoluta novità è che le domande vengono poste quando il cliente è ancora in hotel; la recensione viene condivisa in tempo reale con l’albergatore tramite una mail di notifica che ha così l’opportunità di agire rapidamente sul feedback appena ricevuto.

I risultati delle prime prove mostrano una correlazione tra l’utilizzo abituale degli hotel di Real Time Feedback e l’ottimizzazione dell’offerta e del punteggio delle recensioni ottenuti. Come affermato da Marco Sprizzi, Director Market Management Rome & Italy Resort di Expedia Lodging Partner Services, “Real Time Feedback è stato pensato e costruito sulla base dei feedback ricevuti dagli albergatori, che più volte ci hanno detto che se avessero saputo in tempo reale di eventuali insoddisfazioni degli ospiti, avrebbero provato a risolverle prima che queste si trasformassero in recensioni negative”. Lo strumento, dunque, è migliorativo per gli albergatori che hanno la possibilità di intervenire in tempo reale e sia per il cliente finale. Un cliente che prenota tramite Expedia, se soddisfatto del servizio e dell’esperienza in struttura, molto probabilmente tornerà a prenotare in futuro accrescendo il suo grado di fidelizzazione.

## **6.4 CONCLUSIONI**

Nonostante la crisi economica, il settore turistico è uno dei settori che negli ultimi 10 anni ha avuto la maggiore crescita a livello mondiale. Tuttavia, è anche un settore estremamente vulnerabile data la forte competizione in atto tra i player e la velocità con cui i trend in atto nella domanda e nell’offerta si evolvono. Questo è ancor più vero se si considera il panorama del settore dei viaggi online. Se il prezzo continua ad essere un fattore trainante per garantire la customer satisfaction, le migliori agenzie di viaggio online sono quelle in grado di garantire un’eccellente navigazione sul sito, un design e un layout chiari ed intuitivi, informazioni utili, ma anche servizi e funzionalità che riescono a soddisfare le aspettative del cliente. È chiaro, dunque, come per mantenere o guadagnare un vantaggio competitivo non si possa prescindere dal fare investimenti significativi in tecnologia.

Nell’ultimo anno Expedia ha investito 650 milioni di dollari in tecnologia sviluppando tra tutti i suoi brand vari prodotti tecnologici grazie ai quali poter supportare i clienti nella fase di ricerca e prenotazione del viaggio, accrescere la loro soddisfazione e aumentare il grado di fidelizzazione. La customer satisfaction è la misura più significativa e diretta della qualità effettivamente erogata e realmente percepita dal cliente ed è un indicatore fondamentale per conoscere il rapporto dell’azienda con il mercato.

Tra i servizi aggiuntivi si è riportato il caso di Real time feedback, ma si è anche illustrato come Expedia, a fronte dei nuovi comportamenti di acquisto dei viaggiatori e della sempre più diffusa abitudine di ricercare e prenotare il proprio viaggio attraverso molteplici device, sfrutti la multicanalità per supportarli nella fase di ricerca e prenotazione del viaggio. Anche gli investimenti in specifici software di analytics che permettono di capitalizzare le tracce che i viaggiatori lasciano in rete consentono di modulare il prodotto e personalizzare l’offerta. Si è fatto riferimento anche ai programmi fedeltà e alla possibilità di promuovere offerte dedicate agli utenti registrati, nonché di lanciare campagne e promozioni



geotargetizzate sfruttando i diversi domini del gruppo. Non bisogna dimenticare che si tratta di aspetti che non vanno considerati separatamente, ma come elementi facenti parte di una strategia unica e coerente e di un processo che comporta numerosi vantaggi: tra questi non solo un aumento dei profitti (più il cliente è soddisfatto, più spende) e una riduzione dei costi, ma anche un miglioramento della reputazione e un rafforzamento del brand poiché i clienti soddisfatti si fanno essi stessi promotori dell'azienda.

## **Customer loyalty in Expedia Strategies and tools**

*In recent years the tourism sector has undergone rapid changes and supply and demand patterns have been transforming radically the competitive landscape. The spread of digital technologies and services has generated structural and organizational changes and it is one of the most relevant asset that companies can rely on in order to gain a competitive edge. Price has always been a significant aspect when purchasing goods and services, therefore the best price guarantee is perceived as crucial, above all in a time of uncertain economic trends. However, offering a competitive price is not enough to secure the customer satisfaction on its own. There are many more aspects involved in this process and they affect both traditional travel companies and those operating online, OLTA included.*

*According to the J. P. Power 2014 Online Travel Agencies Report, the best online travel companies are those able to offer not only a competitive price, but also capable of guaranteeing and excellent Internet browsing through the website, clear and user-friendly design and layout, useful information and features that can meet the customer expectations. In order to turn a client into a loyal customer, these companies can implement many more strategies and among them: they can offer additional services to the existing ones, take advantage of the tracks someone might leave while surfing the web so as to customize their offering to the customer needs or use a multichannel distribution system.*

*As it is well known that the cost of acquiring a new customer is substantially greater than retaining an existing one, it is crucial to fully meet his/her expectations so that he/she remains unresponsive to the competitors' offerings.*

*From this point of view, it is critical for these companies to develop a coherent and integrated strategy of customer care as part of their business management, able to adapt to the tourist's constantly evolving needs, habits and expectations.*

*After a short introduction of the OLTA evolution in the digital market and their main strategies of customer retention and satisfaction, this article presents some of the tools and functionalities that Expedia provides to its customers to guarantee their satisfaction.*

# STRATEGIE DI MARKETING IN AREA TRE CIME DOLOMITI

di Mauro Riva<sup>1</sup>

L'obiettivo di questo progetto consiste nell'analizzare l'attuale offerta turistica dell'area Tre Cime Dolomiti e proporre nuove strategie per rafforzare la brand awareness della destinazione, incrementare arrivi e presenze turistiche e innovare il prodotto turistico.

## 7.1 DOLOMITI UNESCO E ZONA 5 “DOLOMITI SETTENTRIONALI”

Nel 2009 l'UNESCO ha iscritto le Dolomiti tra i Patrimoni naturali dell'umanità. Si tratta di un bene complesso, sia dal punto di vista geografico che amministrativo, composto da nove sistemi ed esteso su 142.000 ettari in 5 Province e 3 Regioni. Nel 2010 nasce, in accordo con UNESCO, la Fondazione, il cui compito è garantire una gestione efficace del bene, favorirne lo sviluppo sostenibile e promuovere la collaborazione tra gli Enti che amministrano il territorio. I nove Sistemi che compongono il Bene Dolomiti UNESCO, pur caratterizzandosi ciascuno per le proprie peculiarità, sono strettamente interconnessi.

L'area di cui vengono approfondite le risorse e in cui si andranno ad applicare le strategie di marketing oggetto di questo progetto è il sistema 5, denominato “Dolomiti Settentrionali”.



Fig. 1 - La fondazione Dolomiti Unesco e il progetto #Dolomiti2040

<sup>1</sup> Referente aziendale: Aldo Corte Metto, Consorzio Turistico Tre Cime Dolomiti

È stata prodotta una SWOT Analysis della zona 5, per evidenziare i punti di forza, le criticità e le strategie attuabili in quest'area. Tra i punti di forza spiccano indubbiamente le risorse naturali del territorio, l'appartenenza al patrimonio UNESCO, l'ampia possibilità di praticare attività sportive e la presenza di una rete di rifugi che facilitano l'accesso e il pernottamento in quota; tra i punti di debolezza risaltano una governance del territorio piuttosto frammentata, la mancanza di una strategia di promozione del territorio omogenea e la scarsa efficienza dei trasporti pubblici; tra le opportunità troviamo il potenziamento e l'incentivazione dei collegamenti del trasporto pubblico, il rinnovamento del prodotto turistico, l'ottenimento di certificazioni ambientali e la definizione di una strategia comune per il bene dolomiti UNESCO (progetto #Dolomiti2040); tra le minacce emergono una netta tendenza a far prevalere il turismo nella stagione estiva e una considerevole dipendenza dal mercato italiano.

## **7.2 IL CONSORZIO TRE CIME DOLOMITI: ATTIVITÀ E BUSINESS MODEL**

All'interno del territorio delle Dolomiti Settentrionali opera il Consorzio Tre Cime Dolomiti: il consorzio è un ente senza finalità di lucro presente sul territorio dal 1989, con il nome di Consorzio Turistico Auronzo Misurina, recentemente modificato in Consorzio Tre Cime Dolomiti. Esso si prefigge, promuovendo, disciplinando e coordinando le attività economiche dei consorziati, di realizzare iniziative promozionali e pubblicitarie collettive in Italia e all'estero per la valorizzazione delle strutture turistico-commerciali e delle connesse attività nel comune di Auronzo di Cadore (BL).

Attività del consorzio e servizi offerti agli associati:

- Opportunità promozionali (partecipazione a fiere ed eventi di settore e promozione attraverso i propri canali online e offline);
- Promozione e valorizzazione del brand Auronzo Misurina;
- Organizzazione e gestione di eventi e manifestazioni;
- Scontistiche per gli ospiti degli associati (alTreCime Card e altre agevolazioni);
- Formazione (corsi e attività di formazione professionali che possano permettere una maggior competitività sul mercato turistico);
- Consulenza (fornitura gratuita di servizi di consulenza ai soci su aspetti gestionali della loro attività).

Il Business Model Canvas, presente in Figura 2, permette di scattare un'istantanea del Consorzio Tre Cime Dolomiti e di andare a sintetizzare gli elementi chiave del suo business model e della sua operatività.

## **7.3 I CANALI DI PROMOZIONE DEL CONSORZIO TRE CIME DOLOMITI**

Sono stati analizzati nel dettaglio i canali di promozione attualmente utilizzati dal Consorzio Tre Cime Dolomiti, distinguendo tra la parte online e quella offline. Per quanto riguarda la parte online troviamo:

- Il sito web principale: [www.auronzomisurina.it](http://www.auronzomisurina.it);

- Un nuovo sito web dedicato all'escursionismo nella zona: <http://www.trecimetrek.it/>;
- Le rispettive pagine Facebook (Consorzio Turistico Auronzo Misurina e Tre Cime Trek);
- Altri account social utilizzati con minore frequenza: Twitter, Youtube, Google+.

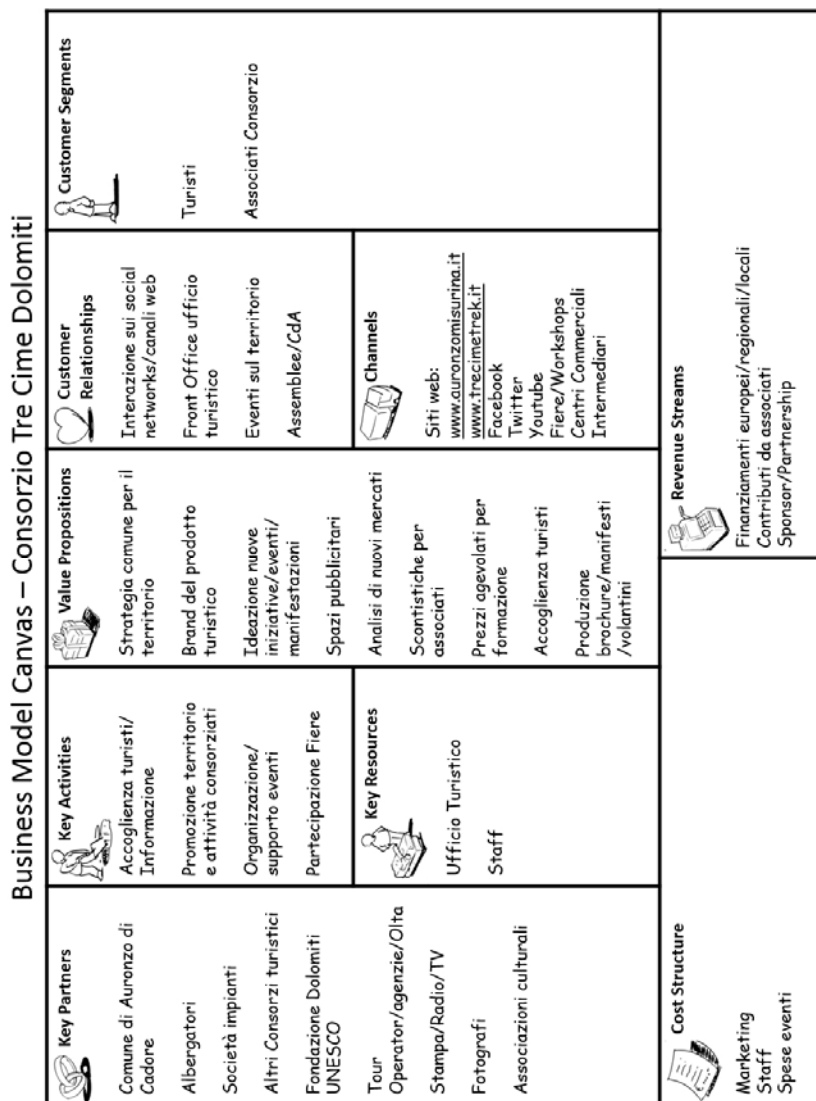


Fig. 2 - Il business model del Consorzio Tre Cime Dolomiti

I dati più interessanti si ricavano dall'analisi dei flussi di visitatori del sito web principale, [www.auronzomisurina.it](http://www.auronzomisurina.it), e dalle due pagine Facebook: il flusso dei visitatori web è composto per quasi il 90% da italiani (dato in linea con l'analisi di arrivi e presenze nella destinazione) e una prevalenza della fascia di età dai 25 ai 54 anni.

Per quanto riguarda la parte offline, il Consorzio Tre Cime Dolomiti partecipa a fiere/workshop sia in Italia che all'estero e fa promozione anche all'interno di alcuni centri commerciali (soprattutto nella regione Veneto, area principale di provenienza dei flussi turistici di Auronzo di Cadore).

#### **7.4 L'ATTUALE MERCATO DI RIFERIMENTO: IL MERCATO ITALIANO**

L'analisi dei flussi turistici evidenzia come il mercato di Auronzo Misurina sia costituito, in assoluta prevalenza, da turisti italiani e in particolare veneti: essi infatti rappresentano il 47,6% del mercato italiano e il 36,5% del totale. Quindi, quasi la metà dei turisti italiani e più di un terzo del totale sono veneti, con le conseguenze o rischi che può comportare il poggiare un'economia su un'unica (o quasi) fonte di guadagno. I trend generali non possono che rispecchiare l'andamento del mercato veneto, con un calo di presenze e della permanenza media.

I veneti continuano ad apprezzare Auronzo Misurina, ma si fermano meno: la pratica ormai estinta della villeggiatura in montagna, il cambio delle abitudini di vacanza (non più una vacanza lunga nell'arco dell'anno, ma vacanze più brevi e numerose) dovute anche allo sfrenato sviluppo dei voli low cost, sono fattori difficilmente controllabili. Il calo non è allora interpretabile come una perdita di appeal della destinazione (o almeno non totalmente), ma come dovuto a dinamiche generali su cui è difficile intervenire direttamente.

Come contrastare allora queste dinamiche recessive? Cercando altri mercati e rendendosi attrattivi per altre tipologie di clienti.

#### **7.5 IL MERCATO TEDESCO**

Tra i mercati interessanti per le potenzialità del territorio di Auronzo Misurina troviamo il mercato tedesco. Sono stati analizzati i dati rilevati tramite interviste e questionari relativamente alle attività di trekking. La fonte dei dati è l'Hiking Institute tedesco, che si occupa da più di 20 anni di fare ricerca nel settore, di analizzare le tendenze di mercato e di sviluppare nuove idee per la promozione delle destinazioni. In particolare viene fatto riferimento allo studio "**Hiking: A Megamarket. A short survey of modern Hiking Tourism**".

Il report mostra come ci sia stato un vero e proprio boom nell'attività del trekking in Germania: attualmente oltre il 50% della popolazione tedesca (circa 40 milioni) si considera un appassionato di escursionismo, praticando questa attività più volte al mese.

Quali sono le motivazioni che spingono l'escursionista tedesco a dedicarsi a questa attività? Ce ne sono di vario tipo, la maggior parte del campione

analizzato riferisce che l'entusiasmo deriva dal piacere dell'esercizio fisico all'aria aperta e a contatto con la natura, dal godere di paesaggi mozzafiato e dallo stare in compagnia di amici e parenti. Quindi si tratta di un'attività che favorisce il proprio benessere, non solo fisico ma anche psichico, soprattutto in una società moderna che sottopone a sempre maggiori livelli di stress mentale.

Il mercato dell'escursionismo in Germania è in forte espansione e tra gli elementi che hanno maggiore rilievo troviamo: numerosi nuovi sentieri, certificazioni di qualità (Deutsches Wandersiegel), associazioni per il marketing (Top Trails of Germany), numerose agenzie viaggi dedicate al trekking, nuove riviste di settore, numerosi e appariscenti portali internet, fiere a tema specifico (Düsseldorf, Stuttgart, Karlsruhe).

Dai dati raccolti è stato elaborato un profilo del turista appassionato di escursionismo, da cui emergono le seguenti caratteristiche:

- Età media: 49 anni
- Uomini: 50%
- Donne: 50%
- Livello di istruzione elevato: 50%
- Classe manageriale alta: 68%

Interessanti anche i dati riguardanti la capacità di spesa e il comportamento d'acquisto: al primo posto delle voci di spesa troviamo il buon cibo, seguito dalle spese di viaggio e dalle voci dedicate a salute e benessere.

È stato analizzato anche l'aspetto sociale dell'attività di trekking: la tendenza che emerge è quella dei piccoli gruppi, l'attività viene praticata con il partner o pochi amici, mentre i gruppi numerosi non sono molto diffusi nel campione esaminato.

## 7.6 IL MERCATO INGLESE

Dopo aver analizzato nel dettaglio il mercato tedesco, viene esaminato un altro mercato altamente promettente per le attività di montagna: il mercato inglese. A tal proposito si rivelano molto utili i risultati ottenuti dall'indagine **"Getting Active Outdoors: A Study of Demography, Motivation, Participation and Provision in Outdoor Sport and Recreation in England"**, promossa da Sport England in collaborazione con la Outdoor Industries Association. L'indagine esamina la domanda e l'offerta del mercato legato alle attività outdoor e analizza in profondità il profilo del consumatore. Inoltre i dati sono di particolare interesse visto che l'indagine è stata condotta molto recentemente, a giugno 2015.

I risultati raccolti ci forniscono una panoramica del mercato ed evidenziano, in particolare, la presenza di:

- 8,9 milioni di persone attualmente attive outdoor;
- di questi 8,9 milioni, 2,8 vorrebbero fare di più;
- 18,2 milioni di persone, attualmente non attive outdoor, vorrebbero riprendere l'attività nei prossimi 12 mesi.

Le attività considerate nel report sono le seguenti:

## Active Outdoors: 8.96m

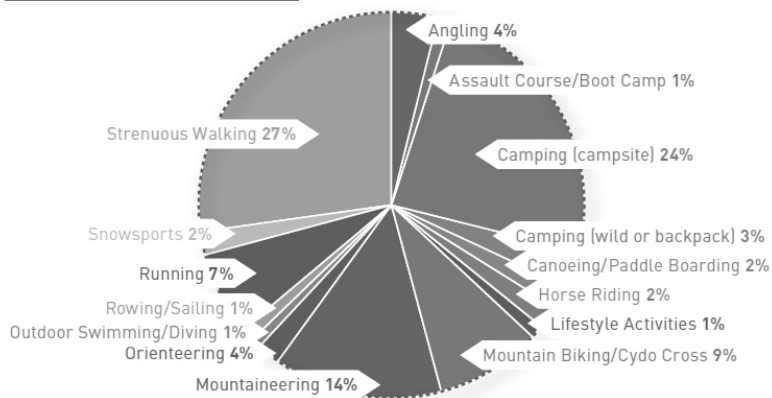


Fig. 3 - Attività outdoor praticate dagli inglesi

Come si può notare in Figura 3, le attività di Walking, Mountaineering, Mountain Biking hanno un ruolo di assoluto rilievo tra le attività praticate; inoltre quasi tutte le attività indicate sono praticabili nell'area di Auronzo di Cadore, il che fa capire rapidamente come il mercato inglese sia molto appetibile. Non solo le rilevazioni attuali sono molto promettenti, ma sono anche rafforzate dalle previsioni per i prossimi 12 mesi.

Tra le motivazioni alla base della pratica delle attività outdoor, per gli inglesi, vengono indicate: passare il tempo con la famiglia, divertirsi con gli amici, godersi il panorama/essere a contatto con la natura, stare all'aria aperta e godersi il bel tempo, rilassarsi e ridurre lo stress.

Nell'analisi promossa da Sport England sono stati individuati 8 segmenti di mercato (che vediamo indicati in Figura 4) e sono stati analizzati nel dettaglio i rispettivi profili. Tra questi risultano molto interessanti per l'area Tre Cime Dolomiti:

- **Explorer:** caratterizzato dal senso di appartenenza all'ambiente naturale e dalla costante voglia di esplorarlo.
- **Challenger:** spinge il proprio corpo al limite; è focalizzato su obiettivi e conquiste personali.
- **Fitness in Nature:** sceglie di allenarsi all'aperto, per l'aria fresca e il senso di libertà.

### 7.7 IL FESTIVAL DEL TREKKING

Dopo aver analizzato il contesto delle Dolomiti Settentrionali, l'operatività del Consorzio Tre Cime Dolomiti, le strategie di promozione e i mercati attualmente raggiunti e le potenzialità di nuovi mercati, ci si è posti l'obiettivo di definire delle nuove strategie di marketing che permettano di rinnovare il prodotto turistico offerto e di raggiungere i mercati individuati.



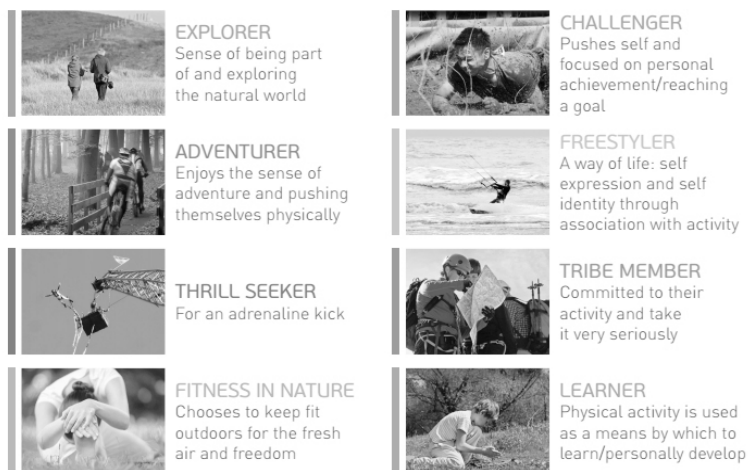


Fig. 4 - Segmenti di mercato individuati dalla ricerca condotta da Sport England

Da queste considerazioni nasce l'idea di progettare un evento di apertura della stagione estiva: il Festival del Trekking. Una destinazione turistica, organizzando e promuovendo eventi, persegue 3 macro-obiettivi: generare nuovi flussi turistici, rafforzare la notorietà e l'immagine turistica della destinazione e attuare azioni di promozione e commercializzazione della destinazione.

Nello specifico, gli obiettivi che il Festival del Trekking si prefigge di realizzare, nell'area Tre Cime Dolomiti, sono:

- incrementare i flussi turistici relativi al mese di giugno, che risulta essere il mese più debole relativamente al periodo estivo;
- proporre un evento di respiro internazionale, incentivando così l'incoming nella zona;
- incrementare la promozione e la brand awareness relativa alle attività di trekking;
- creare coinvolgimento per i partecipanti al festival: non solo per turisti ma anche per la comunità ospitante.

È stato proposto un concept per l'evento, definendo una programmazione su 3 giornate, prevalentemente incentrate sulle attività di trekking ma dando anche spazio ad altre attività, in linea con gli attuali trend di settore, e a spettacoli serali di vario tipo. Il festival, ogni anno, avrà un tema differente e per il 2016 è stato proposto il tema "**L'uomo in equilibrio con la natura**": la programmazione del festival si arricchisce quindi delle attività dedicate all'equilibrio, sia fisico sia mentale: highline, yoga, meditazione, fotografia, sono solo alcuni esempi di quanto verrà proposto nella prima edizione. Sono state anche ideate delle proposte per favorire il coinvolgimento dei partecipanti al festival (sia per i turisti sia per i residenti), come ad esempio gli spettacoli di improvvisazione teatrale e le serate che

ripropongono le magiche atmosfere del film festival canadese “BANFF Mountain Film Festival”.

Già in fase di ideazione del concept del festival sono stati coinvolti il comune di Auronzo di Cadore, il CAI e le guide alpine locali, ed alcuni operatori che si occupano dell'incoming, in modo da far lavorare gli attori coinvolti nell'evento, fin dall'inizio, in stretta sinergia.

## **7.8 IL TARGET E I CANALI DI PROMOZIONE DEL FESTIVAL**

Dopo aver definito il concept del Festival ci si è focalizzati sul target da raggiungere e sui canali per promuovere l'evento. Per il target vengono riprese le considerazioni fatte in precedenza per i nuovi mercati e sui dati raccolti in tal senso: in generale la fascia d'età è piuttosto ampia e si concentra su quella a partire dai 25 anni in su. In ogni caso risultano molto interessanti il segmento famiglie e quello senior, in quanto segmenti con maggiore disponibilità a pagare e/o tempo libero. Questo in generale per tutti i mercati (italiano, tedesco e inglese/anglofono). Andando nello specifico dei mercati stranieri: il mercato tedesco presenta un numero molto alto di appassionati del settore, distribuito ampiamente su tutte le fasce d'età; per il mercato inglese ci si concentrerà sui segmenti specifici individuati, in particolare Explorer, Challenger e Fitness in Nature, che risultano essere i più promettenti.

Come raggiungere questi mercati e, quindi, come promuovere adeguatamente il Festival del Trekking?

Tra i canali diretti sicuramente verranno utilizzati il sito web <http://auronzomisurina.it/> e quello di Tre Cime Trek, <http://www.trecimetrek.it/>, nel quale verrà creata una sezione specifica per il Festival. Sempre tra i canali diretti, verranno utilizzate le pagine Facebook, e si procederà alla stesura dei post in 3 lingue (italiano, tedesco e inglese) in modo tale da allinearsi alla nuova strategia di marketing.

Per quanto riguarda i canali indiretti, per il mercato italiano uno dei canali di comunicazione sarà quello delle sedi del CAI, presenti su tutto il territorio nazionale, e delle sue riviste specializzate. Tra i canali indiretti ci sarà sicuramente anche la promozione attraverso le fiere sul turismo anche se verrà dato più spazio alla promozione web o su riviste di settore.

A tal proposito è stata fatta una ricerca finalizzata a individuare blog, siti web e riviste del settore montagna e a stabilire quali tra questi canali siano più promettenti per il successo del festival. La scelta finale dei canali web e delle riviste da utilizzare per la promozione sarà determinata appena saranno appurati i costi della pubblicità richiesti dai singoli canali e il budget destinato al Festival del Trekking.

Con la creazione del Festival del Trekking sono state gettate le basi per avviare un processo di attrazione di nuovi mercati e soprattutto di rinnovamento del prodotto turistico offerto finora dalla zona di Auronzo Misurina.

## **Marketing strategies in the Three Peaks Dolomites area**

### **Concept and promotion of a new Trekking Festival**

*The aim of this project is to analyze the current tourist offer in the area of the famous Three Peaks of Lavaredo (Dolomites, Italy) and propose new strategies to strengthen the brand awareness of the destination, increase the international arrivals and innovate the tourist product.*

*In the first part of this work, the Tre Cime Dolomiti Consortium is introduced: it gathers the stakeholders of the area, promotes their activities and emphasizes the beauty and the value of the territory, through its direct and indirect marketing channels. To better understand how it operates, a SWOT analysis of the area has been carried out, to highlight potentialities and critical aspects, followed by the description of the Consortium's business model.*

*The introductory part is followed by an in-depth study of the Consortium's marketing channels, with main focus on the web ones: the 2 websites (<http://auronzomisurina.it/> and <http://www.trecimetrek.it/>) and the Facebook pages, which give interesting insights about the geographic and demographic dimensions of the market. The analysis of the actual tourist flows, on the other hand, underlines the features of the current markets: a very considerable share is held by the Italian one, in which the Veneto region clearly dominates the scene. Relying on an (almost) unique market is risky, above all considering the current Italian economic situation and the rapid changes in the consumers' behaviour.*

*Therefore, new markets opportunities have been explored: the German market, with a very high potential in terms of numbers, willingness to pay, motivation and interest in all the mountain activities, and the English one, highly promising as well. Both market proposals are supported by recent researches from the German Hiking Institute and the Sport England Organization, respectively.*

*On top of these solid considerations, a concept for an international event has been outlined. The proposed event is conceived as a trekking festival which aims to reinforce the current market at the beginning of the summer period and also to reach the new potential markets examined. The trekking festival also innovates the current tourist offer in the area: in fact it combines the classic, well-established trekking activities with others more consistent with the emerging trends in the field.*

*The final part of the project is dedicated to the marketing strategies to promote the trekking festival: online channels are preferred but also specialized magazines play a considerable role in hitting the target markets.*



# GLI AUTORI

Marta Masè - mtourism@unive.it  
*Tutor Master in Economia e Gestione del Turismo*

Federica Montaguti - mtourism@unive.it  
*Ricercatore senior Ciset e coordinatore Live Project Master in Economia e Gestione del Turismo*

Susan Moulding - s.moulding@mmu.ac.uk  
*Senior lecturer, International Tourism Consultant at Manchester Metropolitan University*

Martina Zambon - martina.zambon@unive.it  
*Ufficio stampa Ciset*

Fabrizio Lo Verde - fabrizioloverde@libero.it  
*Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia*  
*Laurea in Lingue moderne per il web – Università degli Studi di Palermo*

Carmen Marra - marra-c@libero.it  
*Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia*  
*Laurea Traduttori e Interpreti – Università degli Studi di Messina*  
*Laurea Specialistica in Interpretariato di conferenza – Libera Università degli Studi per l'Innovazione e le Organizzazioni*

Mauro Riva - rivamauro@gmail.com  
*Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia*  
*Laurea in Informatica – Università degli Studi di Padova*  
*Laurea Specialistica in Informatica – Università degli Studi di Padova*





Finito di stampare  
da  
Centro stampa L'Artegrafica Srl  
Casale sul Sile (TV)

Ottobre 2015



*Piani di Sviluppo e Ricerche di mercato  
consulenze per il Marketing Territoriale  
servizi ai Sistemi Economici Locali*

Calmaggione, 18  
31100 – Treviso  
Cell. +39 349 6000603  
studio@studiotrendtv.it  
www.studiotrendtv.it