

Accettare qualsiasi pagamento non è mai stato così facile!

Sell&Cash

Scopri come accettare tutti i nuovi pagamenti, in modo semplice e sicuro.

800.88.11.77

unicredit.it

La banca per le cose che contano. | 

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni contrattuali ed economiche dei servizi della gamma Sell&Cash e per quanto non espressamente indicato è necessario fare riferimento ai relativi Fogli Informativi disponibili in tutte le Filiali e sul sito unicredit.it. Servizi venduti da UniCredit tramite le proprie Filiali e dedicati ai propri correntisti.

PER IL SETTORE TURISMO

BEST FACILITIES LEAD TO **VENICE.**



- 290,000 sq. m of ground area of which 93,000 sq. m of walkable covered spaces
- 3,400 m berth
- 10 multifunctional passenger terminals equipped with boarding bridges
- 6 parks up to 2300 cars
- "People Mover" connecting the Port to the City center
- Easy and fast connections to the International Airport, the railway station and motorway net



VENEZIA TERMINAL PASSEGGERI S.P.A.

n. 1 - 2019



CISSET



QUADERNI  
di Economia e Gestione  
del Turismo

1

2019

QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo

ISSN 2239-7175

TURISMO, CULTURA,  
DESTINAZIONE  
IL MASTER IN AZIENDA

MASTER IN ECONOMIA E  
GESTIONE DEL TURISMO

26<sup>^</sup> EDIZIONE  
AA 2018/19





CISET



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

**QUADERNI** **1**  
di *Economia e Gestione*  
del *Turismo* 2019

# TURISMO, CULTURA, DESTINAZIONE

## *IL MASTER IN AZIENDA*

### MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO

26<sup>^</sup> EDIZIONE  
AA 2018/19



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

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

ISSN 2239-7175

Numero 1/2019– Speciale Master  
TURISMO, CULTURA, DESTINAZIONE: IL MASTER IN AZIENDA  
*Master in Economia e Gestione del Turismo*  
a.a. 2018-19 / 26<sup>a</sup> edizione

DIREZIONE, REDAZIONE e AMMINISTRAZIONE

Piazzetta Della Torre

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>6</b>
<b>CISSET</b>	<b>8</b>
<b>IL SETTORE TURISTICO ITALIANO COME CHIAVE PER LO SVILUPPO DEI TERRITORI E DELLE RISORSE LOCALI . L'IMPEGNO DI UNICREDIT</b>	<b>10</b>
<b>VENEZIA E IL TERMINAL PASSEGGERI. UN VALORE AGGIUNTO PER LA CITTÀ</b>	<b>11</b>
<b>CONTRIBUTI CISSET-MASTER</b>	<b>13</b>
<b>1 SI FA PRESTO A DIRE LIVE. IL CONFRONTO INTERNAZIONALE FISSA E CONSOLIDA LE FONDAMENTA DEI LIVE PROJECTS</b> <i>di Federica Montaguti</i>	<b>13</b>
<b>2 STRIPPED DOWN TO THE ESSENTIALS. INSPIRATION AND EXPERIENCE. LEARNING THE (NEW) LANGUAGE OF TOURISM DISCOURSE</b> <i>by Suzanna Miles</i>	<b>19</b>
<b>CLASSE MASTER 2018/2019: CONTRIBUTI</b>	<b>29</b>
<b>3 HOTEL INDIPENDENTI: COME INCREMENTARE LE PRENOTAZIONI DIRETTE E LA CUSTOMER LOYALTY. IL CASO HOTEL DES COLONIES</b> <i>di Elena Carraro</i>	<b>29</b>

<b>4</b>	<b>DALLA PLATFORM ECONOMY AL FENOMENO AIRBNB. UN'ANALISI DELLE LEVE DI SCELTA, DELLA REDDITIVITA' E DEGLI IMPATTI DELLA LOCAZIONE TURISTICA</b>	<b>39</b>
	<i>di Gianmarco Chiorboli</i>	
<b>5</b>	<b>THE NORWEGIAN MUSEUM OF TRAVELAND TOURISM (NRM). CUSTOMER SEGMENTATION AND OFFER IMPROVEMENTS</b>	<b>49</b>
	<i>by Ingebjørg Synnøve Michaela Grepperud</i>	
<b>6</b>	<b>DMS - UN'OPZIONE STRATEGICA PER LE DESTINAZIONI TURISTICHE. IL CASO MARCA TREVISO</b>	<b>65</b>
	<i>di Rossella Mangione</i>	
	<b>CLASSE MASTER 2018/2019</b>	<b>75</b>
	<b>RECENSIONI</b>	<b>77</b>
	<b>LA GOVERNANCE DEL TURISMO NELL'ERA DEL DIGITALE</b>	
	Stefan Marchioro, Adriana Miotto	<b>77</b>
	Gallica 1689 Srl – Bolzano - 2019	
	<i>A cura di Pio Grollo</i>	
	<b>GLI AUTORI</b>	<b>79</b>

# EDITORIALE

di Pio Grollo

I QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo – SPECIALE MASTER raccolgono alcuni tra i Project Work dei partecipanti al master e, di edizione in edizione, sintesi di ricerche, interviste a masterini che ora operano nell'ambito dell'industria dei viaggi e del turismo o in strutture ricettive o nelle attività connesse "al digitale" così come riflessioni su esperienze formative, sui *Live Project* in particolare.

Così da dieci anni con l'obiettivo di contribuire a lasciare una traccia che sia al tempo stesso strumento di informazione e riflessione, strumento di relazione all'interno dell'esperienza didattica e tra questa e l'ambiente esterno, i soggetti che operano nell'ambito dei sistemi di offerta, locali o internazionali.

La lettura dei contributi dei partecipanti al master è a parere di chi scrive indubbiamente interessante perché in grado di fornire stimoli alla riflessione e al confronto, stimoli atti a suscitare domande o a confrontarsi con le domande, e magari le risposte che vengono proposte. L'occhio, l'approccio dei giovani autori che però hanno, diciamo così, alle spalle un'esperienza formativa forte come quella garantita dal master risulta diretto e in grado di andare al nocciolo del problema.

Un esempio, si legge nello scritto di Rossella Mangione: *"Sono sempre di più gli operatori che riconoscono l'importanza di promuovere il proprio territorio, e che desiderano una gestione integrata dell'offerta turistica dello stesso. Come mai quindi l'uso attivo del DMS ancora fatica? Il problema principale quando si parla di DMS, soprattutto tra i piccoli operatori è che esiste il rischio percepito che quest'ultimo non sia necessario o indispensabile per la propria attività ma al contrario possa essere solo un ulteriore fonte di lavoro da dover gestire senza aiuto esterno"*.

I ragazzi che in questi giorni stanno concludendo l'esperienza del Master in Economia e Gestione del Turismo dovranno al tempo stesso contribuire al ricambio generazionale nelle posizioni chiave delle imprese turistiche e al tempo stesso essere in grado di assicurare quell'"aiuto esterno" che il sistema delle imprese turistiche sicuramente necessita. Le imprese che operano per soddisfare la domanda dei turisti hanno sempre più bisogno di figure manageriali e non, comunque in grado di aiutare le organizzazioni produttive a connettersi con i mercati e di essere connesse con l'ambiente nel quale agiscono.

Già questo è presente, già si intuisce nei titoli dei *project work* realizzati dai masterini e qui raccolti.



# MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO

Nato nel 1993 dalla collaborazione tra Ciset e Università Ca' Foscari Venezia, è dal 2003 Master Universitario dell'Ateneo. Giunto alla 27ma edizione, è uno dei **corsi più quotati per la formazione manageriale nel settore turistico**. Innovandosi costantemente, si propone come un percorso formativo di eccellenza che vanta:

- **750** ex allievi, molti ora inseriti in posizioni manageriali di alto livello
- **placement del 98%**
- una relazione fortemente consolidata con il **mondo imprenditoriale** e le **principali aziende del settore**
- **una didattica attiva** che si articola in **lezioni frontali, lavoro in team, casi studio, live projects** (progetti di consulenza su committenza reale).

Con l'esperienza di Master gli allievi sviluppano le **capacità individuali**, il **lavoro in team** e le **professionalità** necessarie per affrontare il mondo del lavoro e cogliere le opportunità di carriera. Ciò grazie ad una **formazione manageriale completa** - che approfondisce i diversi ambiti dell'ospitalità, dell'intermediazione, degli eventi, della promozione culturale e territoriale, delle consulenze e dei trasporti- al **collegamento costante con il mondo del lavoro** (ampia opportunità di confronto in aula con manager; partecipazione ad eventi, fiere, convegni; orientamento nella scelta personalizzata dello stage; sviluppo di progetti proposti dalle aziende), al **continuo rinnovamento dei contenuti, dei metodi didattici, delle esperienze** che vengono proposti agli allievi durante tutta la durata del corso.



© Marta Masè

**Digital transformation, Tourism experience, Hospitality, Sustainability**, sono alcuni dei principali **temi trasversali** su cui il Master forma allievi preparati alle sfide attuali e future. Sono il costante e stretto collegamento con **l'attività di ricerca** -condotta presso il **Ciset** e i diversi Dipartimenti dell'Ateneo, in primis il **Dipartimento di Management** che promuove e organizza da più di due decenni il Master assieme a Ciset- e con **operatori e professionisti** che permette di offrire un prodotto formativo al passo con le esigenze sempre in cambiamento del settore.

Durante un anno molto impegnativo completa la formazione degli allievi il rafforzamento delle **competenze relazionali e di comunicazione**, indispensabili per operare in contesti evoluti e internazionali. Con il **Professional Tourism English Lab** vengono potenziati skill trasversali quali: debating and public speaking, creating promotional material, interview techniques, making a CV and video CV.

Il Direttore  
Michele Tamma



Master in Economia e Gestione del Turismo  
Palazzo San Paolo - Riviera Santa Margherita, 76  
31100 Treviso  
[www.unive.it/ciset-master](http://www.unive.it/ciset-master)  
Facebook: Master in Economia e Gestione del Turismo  
Instagram: Master Ciset



# 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 anni, il CISSET ha realizzato oltre 500 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 2018-19, ha raggiunto la ventiseiesima 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.

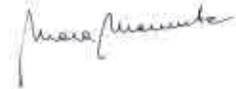
## Le affiliazioni

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  
Palazzo San Paolo  
Riviera Santa Margherita, 76  
31100 Treviso - [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 years, CISET carried out more than 500 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 2018/19 marks its 26<sup>th</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.*

# IL SETTORE TURISTICO ITALIANO COME CHIAVE PER LO SVILUPPO DEI TERRITORI E DELLE RISORSE LOCALI L'IMPEGNO DI UNICREDIT

I turisti giunti in Italia dai Paesi esteri nel 2018 hanno speso il 6,5% (Fonte: Bankitalia) in più rispetto all'anno precedente, cioè oltre il doppio di quella che nel frattempo è stata la dinamica delle esportazioni nel loro complesso. Parallelamente la ricchezza prodotta dai flussi di visitatori ha visto un incremento del 5,7%.

Complessivamente i viaggiatori stranieri lo scorso anno hanno lasciato in Italia 41,7 miliardi di euro, con un incremento più robusto rispetto a quello registrato nel triennio precedente quando la crescita media è stata del 4,6%.

Numeri decisamente positivi, che assumono i connotati dell'eccellenza se ci si sofferma sullo specifico comparto del turismo *slow* e *green*, basato su una tipologia di vacanza verde, attiva ed enogastronomica: +17% del fatturato, pari a 1,2 miliardi.

Proprio per sostenere e irrobustire questa tendenza positiva e aiutare la filiera turistica nostrana a proporre un'offerta sempre più allineata con le mutate esigenze della clientela, UniCredit ha deciso di implementare ulteriormente il proprio supporto a favore del settore.

Una "domanda" turistica sempre più esigente dunque, unita a una competizione sullo scenario globale sempre più forte, con destinazioni turistiche emergenti in forte ascesa, e all'esigenza di valorizzare tutto il patrimonio di risorse culturali, ci ha spinto a promuovere e sostenere fattivamente nuovi progetti di valorizzazione del territorio realizzati facendo rete e sfruttando diversi asset locali.

Quello promosso da UniCredit non sarà un intervento estemporaneo ma un programma strutturato con obiettivi tanto ambiziosi quanto concreti e che spaziano dalla volontà di consolidare il posizionamento del Made in Italy al contrasto degli effetti della stagionalità, con la stabilizzazione dei flussi di arrivo, dal rafforzamento delle identità regionali tipiche e dei prodotti locali all'allungamento dei tempi di permanenza media dei turisti.

In questo quadro la rinnovata partnership tra UniCredit e il Ciset assume un valore strategico perché è evidente che piani di sviluppo e rinnovamento per il settore turistico non possono prescindere da professionalità specifiche, in grado di sviluppare strategie che valorizzano l'unicità dei nostri luoghi e del clima, l'artigianalità, l'architettura e le eccellenze tutte dei nostri territori. L'attività formativa e informativa del Ciset rappresenta quindi ai nostri un grande valore aggiunto, un ulteriore tassello del piano di supporto sinergico ai protagonisti della filiera turistica che vede UniCredit in prima linea.

Francesco Iannella  
Regional Manager Nord Est di UniCredit



# VENEZIA E IL TERMINAL PASSEGGERI

## UN VALORE AGGIUNTO PER LA CITTÀ

Con oltre 1,6 milioni di passeggeri movimentati nel 2018, il Porto di Venezia si conferma uno dei principali homeport del Mediterraneo ed una delle destinazioni più apprezzate dalle compagnie di crociera che inseriscono lo scalo quale base di partenza e arrivo per i crocieristi provenienti da tutto il mondo. A gestire le navi all'interno del porto di Venezia dal 1997 è VTP – Venezia Terminal Passeggeri - società che promuove e sviluppa l'attività passeggeri, rappresentando un esempio di eccellenza nel settore a livello italiano e internazionale, come testimoniano i diversi premi che nel tempo hanno valorizzato l'attività della società. Tra questi anche il recente “Miglior Porto Italiano 2018”, assegnato da CLIA (Cruise Lines International Association), associazione che raggruppa le maggiori compagnie armatoriali mondiali. Un'eccellenza riconosciuta, frutto di un progetto di sviluppo pluriennale ed una accorta politica di investimenti –oltre 70 milioni di Euro tra il 1997 ed il 2018– che ha consegnato alla Città di Venezia una struttura, la Marittima, all'avanguardia per efficienza dei servizi, riduzione dell'impatto delle attività portuali sull'ambiente e comfort e sicurezza dei viaggiatori, ma anche un luogo, il Terminal 103, aperto alla cittadinanza ed in grado di ospitare eventi di qualsiasi genere, da congressi a mostre, dalle convention aziendali alle cene di gala.



Anche grazie all'impegno costante di VTP, l'industria crocieristica e quella dei mega-yacht –quest'ultima gestita da Venice Yacht Pier (“VYP”), partecipata al 100% da VTP- rappresentano oggi una risorsa per l'economia di Venezia e dei suoi cittadini: si calcola infatti che siano oltre 4.500 le persone occupate direttamente o indirettamente sul territorio veneziano nelle circa 200 aziende coinvolte a cui aggiungere l'indotto della nautica da diporto di alta gamma.

La crescita della Blue Economy, nonostante l'incertezza del contesto economico mondiale, deve sempre essere accompagnata da una costante attenzione alla sostenibilità, ambientale ed economica, non solo per il tessuto in cui si inserisce ma come stimolo verso la continua ricerca dell'eccellenza e di soluzioni tecnologiche all'avanguardia. Il terminal di Venezia è, già oggi, uno dei migliori al mondo per qualità dei servizi offerti ma mira ad offrire il proprio contributo alla crescita città diventando così un valore aggiunto per il territorio e per i suoi cittadini. Un obiettivo condiviso con le istituzioni locali per rendere l'economia del mare una risorsa sostenibile e una leva per la crescita dell'intera Regione.



© Ufficio Marketing VTP

Venezia Terminal Passeggeri Spa  
Marittima Fabbricato 248 - 30135 Venezia (VE)  
[www.vtp.it](http://www.vtp.it)



# SI FA PRESTO A DIRE LIVE IL CONFRONTO INTERNAZIONALE FISSA E CONSOLIDA LE FONDAMENTA DEI LIVE PROJECTS

di Federica Montaguti

## 1.1 INTRODUZIONE

Si chiude nel 2019 il progetto ELPE – Enhanced Experiential Live Projects, che ha visto Ciset coinvolto per due anni. ELPE è un progetto Erasmus+ - Strategic partnerships, guidato da Utenos Kolegija (Lituania) affiancato, oltre che da Ciset, da Haaga Helia (Finlandia) e Fundació Universitat Autònoma de Barcelona.

Questo è il terzo progetto consecutivo in cui Ciset agisce come partner esperto nel trasferimento di innovazione legato alla ricerca applicata e all'utilizzo di metodologie didattiche innovative. In particolare ELPE ha consentito di confrontare l'approccio all'apprendimento esperienziale e ai live projects sviluppato nel Master in Economia e gestione del Turismo con quello implementato in altre università. Questo confronto ha consentito una riflessione attenta sulla gestione dei live projects, i loro obiettivi didattici e quindi anche l'individuazione di elementi di miglioramento e di differenza rispetto ad altri casi.

I live projects nella forma della consulenza degli studenti sono attività di apprendimento esperienziale in cui gli studenti, lavorando in gruppo, svolgono la funzione di consulenti per imprese, destinazioni, istituzioni, associazioni, ecc.

## 1.2 GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO ELPE – EXPERIENTIAL LIVE PROJECTS ENHANCEMENT

L'obiettivo principale del progetto ELPE è infatti quello di diffondere tra gli atenei europei l'utilizzo dei live projects e potenziarne la formula con collaborazioni internazionali.

Per questo la partnership di progetto includeva esperti di Ciset e Haaga Helia, che da oltre 10 anni guidano attività di apprendimento esperienziale in Italia, Finlandia e Inghilterra. A loro il compito di trasferire l'expertise alle università di Utena e Barcellona e realizzare degli strumenti che mettessero in grado la comunità accademica europea tutta di adottare questa nuova metodologia didattica.

## 1.3 LE ATTIVITÀ E IL COINVOLGIMENTO DEL MASTER

Le attività previste a questo scopo erano diverse, ma quattro risultavano fondamentali.

In primis, il progetto ha realizzato un manuale *Students'Consultancy. An International Perspective*, disponibile per tutti con licenza Creative Commons. Il

manuale vuole essere una guida passo passo per tutti i docenti che vogliono realizzare un live project. Il libro affronta la questione a 360 gradi, dall'organizzazione dei gruppi di studenti alla gestione della relazione con i colleghi professori e le approvazioni dei corsi.

È infatti diviso in 3 macro parti:

- la prima è dedicata a chiarire cosa sono (e cosa non sono) i live projects e all'apprendimento esperienziale: chiarisce le basi teoriche di questo approccio, le sue caratteristiche fondamentali, il ruolo di docenti e studenti, come gestire passo passo il ciclo dell'apprendimento esperienziale;
- la seconda parte si concentra sugli elementi di base per la gestione dei progetti di consulenza degli studenti, puntando il riflettore sulle tre figure chiave – committente, docente, studenti:
  - \* come si coinvolge un potenziale committente e come si gestisce la relazione con esso, oltre che il suo rapporto con gli studenti;
  - \* che ruolo deve avere il docente, come deve relazionarsi con gli studenti e con il committente e con il processo di apprendimento;
  - \* come gestire la relazione con gli studenti e soprattutto i momenti di frustrazione e ansia;
- la terza parte tratta i diversi aspetti dell'integrazione di questa metodologia didattica in corsi di tipo universitario:
  - \* le caratteristiche del syllabus, e in particolare, obiettivi formativi, valutazione e risultati;
  - \* come integrare i progetti di consulenza in corsi già attivi, piuttosto che le condizioni per creare corsi specificamente dedicati ai live projects;
  - \* la gestione delle relazioni con i colleghi, le resistenze che ci si possono attendere e gli strumenti per superarle.

Il testo è completato da casi, sezioni dedicate a suggerimenti pratici e esempi di syllabus completi.

Il secondo risultato del progetto è la realizzazione di nuovi syllabus dei corsi da parte delle università di Utena e Barcellona. Le due università hanno nel complesso adattato ai live projects:

- 6 insegnamenti a Barcellona, di cui 3 in corsi triennali e 3 in corsi post laurea, cui si aggiunge un adattamento dello stage con una connessione più stretta tra pratica, attività di tesi e consulenza all'impresa;
- 4 insegnamenti a Utena, di cui uno completamente nuovo.

Gli insegnamenti adattati riguardano argomenti diversi, dal Project management all'ecoturismo, dalla distribuzione all'informatica per il turismo.

Terzo elemento chiave del progetto sono le basi di una piattaforma che permetta a docenti e studenti di collaborare trans-nazionalmente sullo stesso incarico e quindi alle aziende committenti di avvalersi di team internazionali. Al fine di formare questa piattaforma era necessario quindi il consolidamento di un approccio condiviso ai live projects da parte di tutte le università partner e dei loro docenti. Questa condivisione è stata testata durante un Intensive Programme ospitato in Lituania in cui alcuni degli studenti delle quattro università hanno lavorato in team

su progetti commissionati da imprese italiane e lituane. Il programma intensivo ha coinvolto 3 studenti del Master in Economia e Gestione del Turismo. Gli studenti italiani hanno lavorato con i colleghi finlandesi, lituani e catalani per sviluppare il nuovo brand turistico di Utena, allungare la stagionalità di un resort e impostare un prototipo di *conversational commerce bot*. Il loro lavoro è stato supportato da docenti di Barcellona e Utena, a loro volta supervisionati dagli esperti di Venezia e Porvoo.



Studenti, imprese e docenti al lavoro durante l'Intensive Programme in Lituania © F. Montaguti

#### 1.4 IL MANUALE: LE CARATTERISTICHE DI BASE CHE FANNO DEI PROGETTI DI GRUPPO DEI LIVE PROJECTS- STUDENTS' CONSULTANCY

Come accennato, per dar vita alla piattaforma di cooperazione internazionale era necessario chiarire e condividere i fondamenti su cui basare l'implementazione dei live projects. Un'attività resa ancora più necessaria dal fatto che, mentre 10 anni fa la metodologia era applicata solo da pochi soggetti, recentemente il termine "live projects" si è diffuso. Una ricerca condotta nell'ambito dello stesso progetto ELPE ha infatti mostrato che il termine live projects o students'consultancy è usato, dalle università europee e americane, per descrivere diversi tipi di integrazione di attività su progetto all'interno dei corsi universitari.

Posto che comunque la students'consultancy presuppone una commissione da parte di un'azienda e il fatto che gli studenti lavorino in gruppi su questa commissione, esistono poi sostanziali differenze nel modo in cui l'attività viene condotta e armonizzata nel corso di studi:

- come modulo indipendente trasversale il cui focus principale è l'attività di live project in sé non uno specifico contenuto (il titolo del modulo quindi riguarda "live projects" o students'consultancy;
- come approccio all'insegnamento di un argomento specifico (in questo caso il

titolo del modulo rimane agganciato al contenuto);

- come progetti speciali o progetti di classe, che possono essere legati alle attività d'aula oppure allo stage, o a volte sostituiscono lo stage stesso;
- come students- business project o progetto imprenditoriale.

In realtà ciascuna di queste diverse declinazioni implica un grado diverso di:

- attenzione al processo di apprendimento;
- intensità nella identificazione, formalizzazione e, se necessario, revisione degli obiettivi formativi;
- integrazione all'interno del corso o dell'intero programma;
- adattamento del syllabus.

I progetti speciali sono legati alle lezioni, ma perlopiù si tratta di attività richiesta agli studenti integrata ma parallela ai corsi. Possono anche essere legati a periodi di tirocinio o essere proposti agli studenti come alternativa al tirocinio. Per tutti questi motivi sono spesso realizzati senza richiedere modifiche sostanziali del syllabus e il loro ruolo nella valutazione degli studenti varia molto: da bonus rispetto al voto a semplice riconoscimento dei crediti per le ore svolte, comunque senza sostituire gli esami tradizionali. Gli students-business projects centrano l'attenzione sulla creazione di relazioni tra università e imprese e sono di solito presentati come opportunità per le imprese prima che per gli studenti: l'accento è sui risultati per il committente più che su quelli in termini formativi per gli studenti, quindi il docente in questo caso è presentato come *team leader* più che di tutor/accompagnatore, poiché questo garantisce il risultato finale per i committenti.

In entrambi questi casi, pur mettendo gli studenti in una situazione che innesca un ciclo di apprendimento esperienziale, in realtà l'attenzione a far sì che questo apprendimento avvenga in modo corretto e con il massimo beneficio per gli studenti rimane abbastanza blanda. Pur essendo sottolineata la volontà di consentire agli studenti lo sviluppo di soft skills e competenze trasversali, sembra si tenda a considerare i live projects come una forma di *learning by doing* e ad affidarsi alla consueta formula fondata su un passaggio diretto e quasi automatico tra teoria e attività pratica, demandando l'acquisizione delle competenze trasversali alla "guida" del mondo del lavoro o ad una sorta di autopilota.

Negli altri due casi -modulo indipendente trasversale o approccio adottato per uno specifico insegnamento- invece, l'attività di live è fortemente integrata in corsi e programmi e quindi obiettivi e percorso didattico vengono modificati. I tali situazioni l'approccio utilizzato è quello dell'apprendimento esperienziale. Questo è peraltro il tipo di live projects e l'approccio adottato dai partner esperti nel progetto ELPE.

Date queste osservazioni e il confronto interno alla partnership, il manuale realizzato definisce quindi le caratteristiche fondamentali che i live projects devono avere per garantire l'efficacia didattica e l'acquisizione non solo di soft skills ma anche di competenze tecniche, ossia la capacità di utilizzare gli strumenti e le conoscenze acquisite durante i corsi in uno specifico contesto.

Questi elementi chiave sono:

- l'utilizzo di una metodologia di apprendimento esperienziale e attivo, che quindi centra l'attenzione sugli step di riflessione e feedback dell'apprendimento, con un docente che guidi e sovrintenda il processo: per questo motivo il manuale dedica tutta la prima parte all'implementazione e gestione dell'apprendimento

attivo

- il fatto che i progetti di consulenza degli studenti siano basati su una relazione a tre –studenti-docenti-responsabili dei committenti– in cui tutte e tre le parti cooperano e apprendono vicendevolmente: questo implica che chi commissiona il lavoro agli studenti deve mettersi in gioco come docente ma anche come “studente” e non stare semplicemente ad aspettare i risultati e, allo stesso modo, che il docente universitario si metta in ascolto del committente e degli studenti. In questo modo gli studenti possono apprendere da entrambi committente e docente, creando loro stessi il loro cammino di apprendimento ed essendo quindi anche loro in grado di insegnare a professori e manager.
- Il fatto che i live projects siano integrati appieno nel percorso di studi, ossia che si vadano a modificare gli obiettivi formativi dei corsi che li contengono e, di conseguenza, calendari delle lezioni (ampliando fortemente il ruolo del feedback sul progetto) e modalità e aspetti di valutazione, includendo la valutazione specifica delle competenze trasversali e quindi metodi di valutazione del processo di apprendimento (reflective diaries, tutorial continuous assessment, etc.) oltre che del prodotto finale del gruppo di studenti-consulenti.

Garantire la presenza di queste tre condizioni rende molto più complesso implementare e gestire questo tipo di progetti rispetto all'attività “collaterale” che tende ad essere usata più di frequente nelle università. Tuttavia è l'unico modo per supportare efficacemente l'apprendimento e garantire un'effettiva innovazione della didattica e una maggiore attenzione complessiva alla pedagogia all'interno degli atenei europei.



I partner del progetto durante la conferenza di chiusura tenutasi a Barcellona © ELPE project

## **“LIVE” IS EASILY SAID**

### ***The experts involved in the ELPE project establishes what are the essential features of a live project***

*The ELPE - Enhanced Experiential Live Projects project, which CISET has worked on for two years, is at its final stages.*

*ELPE is an Erasmus +-Strategic partnership project led by Utena College (Lithuania) and involving CISET, Haaga Helia (Finland) and Fundació Universitat Autònoma de Barcelona. This is the third project in a row where CISET is involved for its expertise in applied research and innovative teaching approaches. ELPE in particular has allowed to compare the pedagogical background behind the approach to experiential learning and live projects developed within the Masters' programme in the Economics and Management of Tourism with the point of view and experience of other universities.*

*This comparison helped the partnership to define which are the basic features and canons that need to be respected when implementing a live project within the role of students consultancy.*

*It is agreed that live projects within the role of students consultancy are projects where the students work in team to fulfill a brief given by a real life commissioner, be it a business, a public agency, a destination management organisation, etc. Given this, however, what are the key elements that make what could be only a “side” project a successful experience in terms of academic and learning outcomes?*

*In the view shared by the ELPE experts and expressed in the handbook Students'Consultancy. An International Perspective, those features are:*

- an experiential learning approach, which means mainly the applying the experiential learning cycle throughout the project activities, allowing the learners to lead, changing the role of the lecturer into that of a tutor;*
- the creation and of a tripartite relationship within which every member learns and teaches: the students, the lecturers, and the representative of the business who commissioned the project to the students;*
- the transformation of the learning goals, and, as a consequence, of the assessment systems and criteria to keep in due consideration transferrable skills, social skills, and meta-skills such as creativity.*

*implemented following the above mentioned criteria, can be an important asset both for universities, essential to students' curriculum, and useful to improve the cooperation between industry and academia.*

# STRIPPED DOWN TO THE ESSENTIALS INSPIRATION AND EXPERIENCE LEARNING THE (NEW) LANGUAGE OF TOURISM DISCOURSE

by *Suzanna Miles*

## 2.1 INTRODUCTION

Strip down. A phrasal verb that is both transitive and intransitive. If used transitively, the Macmillan online dictionary defines it as meaning “to take something such as a machine apart; to separate an object or area into parts”. As an intransitive verb, the given definition is “to remove all or most of your clothes.” Fortunately for the 2018/2019 Masters students, they were not required to use the verb in its intransitive sense. What they did have to do was to take apart and dismantle the traditional framework of tourism discourse and analyse a new ‘stripped down language’ that has emerged as a result of social media usage.

The term ‘stripped down language’ appears in Carnevale, Luna and Lerman’s work (2017, p.23) on consumer linguistics. Describing the shift from desktop computers to mobile devices as consumers seek out information online, they pose the following question, “Does the change in platform bring with it a change in language?” Furthermore, they suggest that a new language is in the process of being created in order to describe consumers’ experiences. The travel industry, perhaps more than any other sector, has been transformed by an ever-expanding array of digital platforms as more and more travellers turn to mobile devices for travel planning. Tourism products however are different from tangible goods; as Maci (2008), pointed out, a consumer who chooses to buy a tourism product is effectively buying a future experience; it cannot be tried on or inspected before purchase. With recent surveys indicating that millennials in particular would choose to spend their money on experiences rather than on material goods, operators in the tourism industry need to offer transformational experiences in order to keep abreast with the latest travel trends. The experiences on offer must be described in a language which immediately engages ‘would be tourists’ (Maci, 2007, p. 63).

Trekkssoft, described on its website as “the largest provider of booking and channel management software to tour and activity providers in Europe” claims that the best tourism brands are those that “put experiences and the joy we receive from them at the forefront of their marketing.” With the aim therefore of providing the Masters students with the knowledge and tools to communicate tourism products successfully to tech-savvy tourists, we embarked on a project of exploration, analysing the language of tourism as a specialized discourse (Gotti, 2006), attempting to pinpoint changes in language patterns as a result of social media use. Finally, armed with a greater awareness of the shifting language patterns of promotional discourse, the students created their own

marketing campaigns for English-speaking visitors to Italy. The project was not only an entertaining way to acquire new language, the final results showed that the work produced by the students fully reflected a world in which “it is not just people who are on tour; language too is on the move”, (Thurlow and Jaworski (2011, p. 285).

## 2.2 STEP 1: A LINGUISTIC FRAMEWORK FOR TOURISM DISCOURSE

Several years ago, the Masters students in 2012-2013, were involved in a project to translate a tourism portal for visitors to Mira, a small, historic town on the Brenta River. The aim of the project was to produce an English translation of the Italian text in a linguistic style that would be familiar and appeal to the English-speaking visitor. In order to identify the most common linguistic features of the target language, the students studied a variety of different promotional texts on destination websites, taking note of different categories, (*things to do, where to go, accommodation, food and drink* etc.) and the language patterns used to describe them. Their research was also informed by experts working in the field, such as Capelli, (2008), Gotti, (2006), and Pierini (2007), who had already identified the most prominent stylistic features of promotional discourse in tourism. These features included frequent use of grammatical forms such as modals and conditionals, rhetorical questions, highly-lexicalized expressions, alliteration and an abundant use of compound adjectives. The students found that again and again, key words would appear on destination websites, words that Maci (2007, p. 55) described as being used to “imply different values characterizing tourist destinations, such as preservation (*untouched, unspoilt, primitive, simple, natural*), continuity (*tradition, timeless, unchanging, traditional, unsophisticated*), novelty (*different, exotic, adventurous*), distance (*remote*), exclusiveness (*exclusive, for the discerning customer, away-from-it-all, unique*) and attractiveness (*colourful, picturesque, fascinating, spectacular*.” Gradually, from their analysis of tourism texts on the Internet, the students were able to construct a framework summarising the most common features of tourism discourse. The framework was helpful in ensuring that the students’ translations from the original Italian text flowed naturally and spoke directly to the reader as if the text had been specifically created for them. The framework is given below in Table 1.

This framework, created 6 years ago, provided the starting-point for the current Masters students to begin analysing examples of how destinations promote their image in 2019. The question was, with all the changes that have taken place in the intervening years in the way we communicate, was the framework still applicable as a useful guide for writing effective promotional texts or was it now obsolete? In a world where even heads of state communicate their policies through Twitter and where imagery-based apps, such as Instagram, impact enormously on consumer choice – Andrew Arnold (2018) on the Forbes website refers to a survey conducted by Schofields that found more than 40% of under 33-year-olds “prioritise ‘Instagrammability’ when choosing a holiday destination” – what linguistic rules, if any, still apply? Even as far back as 2001, Cook (p. 42) commented that images rather than written descriptions “constitute the essence of communication: sometimes in such a strong way that language becomes secondary”.

Table 1: A Linguistic Framework, The MiraTur Project, 2012/2013

Home page: Welcome to Mira	There is a <i>wide range of comfortable accommodation for all pockets</i> .	<b>Collocations/stock phrases in tourism discourse</b>
Discover Nature/The Lagoon	Visitors <i>can</i> access the area ...	<b>Use of modal <i>can</i></b>
Discover Nature / The Brenta Canal	<i>Follow</i> its historic navigation course and <i>admire</i> the views along the way.	<b>Use of the imperative</b>
Discover Nature / The Brenta Canal	Taking a houseboat ( <i>you don't need a boat license</i> ) <i>will give you</i> the freedom to be captain of <i>your own boat trip</i> and <i>allow you to enjoy</i> the surroundings while relaxing and sharing the experience with <i>friends and family</i> .	<b>Use of the second person pronoun and ego-targeting</b>
Art & Culture / Did you know that?	<i>Did you know</i> that because of its close proximity to Venice, Mira has always been a captivating cultural centre and the inspiration for many international poets, writers and artists?	<b>Use of rhetorical questions</b>
Sleeping, Wining and Dining	If you prefer something more intimate, then a cosy B & B <i>will</i> give you the opportunity to enjoy a more <i>wallet-friendly rural experience</i> . Everything is here, from <i>well-equipped camping sites</i> to <i>five-star luxury</i> .	<b>Use of modal <i>will</i> to make a promise and offer a unique experience; use of collocations with compound adjectives to create lighter constructions from more complex statements.</b>

### 2.3 STEP 2: TESTING THE FRAMEWORK

We began by looking at promotional texts on UK websites. An example is given below in Figure 2. It appears on the website of the Landmark Trust, a British charity that rescues, restores and manages important and historic buildings, that are then rented for self-catering holidays. While most of their properties are in the UK, they have several in France and in Italy. One of these is the Villa dei Vescovi, a Renaissance villa in the Euganean Hills, once the country retreat of the Bishops of Padova. In a joint venture with the Fondo Ambiente Italiano, (FAI), Landmark offers two apartments to rent. The text describes the surrounding area and gives suggestions for activities that visitors can do during their stay.

Figure 1: Promotional Discourse on the Internet, 2019

The Euganean Hills are a miniature heaven on earth: sweet valleys, conical volcanic peaks, fascinating flora and fauna, hot springs, castles, villas and historic gardens. It is easy to imagine why incredibly famous literary works were inspired by the uniqueness of this beautiful landscape.

There is indeed a literary park trail to follow, where you can see the buildings where great authors made their home and engaged with the spirit of the place. Francesco Petrarca wrote some sections of his famous 'Canzoniere' in his house in Arquà, which is open to visitors. The 'Italian Byron' Ugo Foscolo wrote some of his 'Last Letters of Jacopo Ortis' at Villa Cittadella-Vigodarzere in Feriolo. Villa dei Vescovi is part of this literary park trail in honour of Alvise Cornaro, who wrote a Renaissance treatise on sober countryside living.

If it's relaxation you are after, Abano Terme, a quiet spa town is nearby, where you can enjoy soothing treatments and thermal pools. Thrill seekers might be drawn towards the High Ropes Adventure Park in Teolo. Alternatively, families with children will enjoy the colourful inhabitants of the House of the Butterflies in Montegrotto. Walkers and cyclists can discover the many footpaths and park trails that traverse the Euganean Hills. Download a map to find the perfect picnic spots.

Culture vultures should spend at least one day in nearby Padua, "cradle of the arts", to follow in Donatello's footsteps. Admire his altarpieces and a bronze crucifix in the Basilica di Sant'Antonio. Whatever you do, don't forget to visit the Cappella degli Scrovegni and the Palazzo della Ragione, both considered outstanding achievements of European medieval art and architecture.

extract from: [www.landmarktrust.org.uk/villa-dei-vescovi](http://www.landmarktrust.org.uk/villa-dei-vescovi)

Even a cursory glance at the text confirms that many of the linguistic features listed in the original framework are still present: stock phrases, the use of the conditional, the modal *can*, imperatives, ego-targeting and so on. And while key words such as *timeless* and *traditional* are not actually used, the description of the literary park and the famous authors connected to the landscape convey a message of timelessness, while the use of *uniqueness* extols the exclusivity of the place. Other websites examined by the students confirmed that while destination homepages were overwhelmingly visual with language often being limited to short headings and calls-to-action (*click here, read more, let's go*), once inside the site, descriptions very often began to display the features of traditional promotional discourse. One example is the website of the Tradewinds Hotel in Freemantle, Australia, a 2017 finalist in the Australian web awards, showcasing outstanding work and cutting-edge design by Australian web designers and developers ([www.webawards.com.au](http://www.webawards.com.au)). The homepage is attractively minimalist with four simple words under the hotel logo: *EAT. DRINK. PLAY. STAY.* However, scroll down the first page and under a tempting photograph of an iced tropical drink, a rhetorical question engages prospective guests: *Looking for a light bite or something more substantial?* They are furthermore exhorted to: *Head out to the al fresco courtyard* and with a well-placed compound adjective and one of the most

commonly-used stock phrases in tourism discourse, invited to *enjoy a hand-picked beer or wine and take in the spectacular view*.

If such a leading example of web design and contemporary approach to marketing strategy continued to display such traditional language conventions, should we expect to find the same across the board? Would further analysis confirm these findings or were there shifts in language patterns to take into account when writing content? The students, working in small groups, set out to explore and analyse the following destination websites, all of which, except the first (*visitgreece.gr*), had earned praise on the Internet as examples of best practice: *visitfinland.com*, *limerick.ie* and *chile.travel*. The final website to be examined was the *planetd.com*, a travel blog which Forbes (2017) listed as one of the ten top travel blogs in the world. Each group then reported their findings back to the class. In the case of *visitfinland*, the students found an attractive website, with a slideshow of gorgeous images. Headings were limited to two-words, *Top Picks* and *What's Hot*, giving suggestions for a variety of activities to be enjoyed, ranging from a weekend with friends in Helsinki to experiencing wildlife and the Northern Lights. More in-depth information about each of the suggestions could be obtained by clicking on the call-to-action *read more*. It was at this point, that the familiar lexicalized expressions appeared: *beautiful Baltic*, *wonderful wildlife*, *spectacular shots*, *pristine and picturesque landscapes* ...

According to each group's findings, the other websites also tended to follow a similar structure; imagery predominated and language, at least on the first page, was limited to brief headings. Information about a destination was often scaled down to easy and quick-to-read lists of "must-sees" or "must-dos".

A 2017 report by Braffton (para. 5) suggested that the average time visitors stay on a website is just two minutes and 17 seconds and that their first impression of a site is made during the first 50 milliseconds of navigation (Lindgaard, Fernandes, Dudek, & Brown, 2006). It is the images rather than detailed descriptions which will grab a visitor's attention and keep them on a site. Consonni, (2018, p-81) explains, "it is not only the interplay between words and visuals — as is often thought in pedagogical contexts — but also the design and articulation of purely visual elements that plays a major role in making promotional texts effective". However, if a visitor's interest is sufficiently aroused to explore the site for further information, the more detailed descriptions of places and activities all demonstrate the linguistic features identified in our framework.

So far, the students' analyses had been concentrated on Destination Management Organizations' (DMOs') websites. The final website chosen for analysis, *planetd.com*, was different in that the owners, Dave and Deb, describe themselves as *adventure travel bloggers* and *top travel influencers*, and are, in the words of Forbes, *digital stars* (2017). According to Forbes they have 10,945,263 Instagram followers, 2,491,371 Facebook likes and 2,617,482 Youtube subscribers. An enormous global reach. An analysis of the language on the site however, found many similarities with the DMOs' websites. A scaling down or stripping down of language on the home page that is condensed into lists of things to do and see, such as *11 of the Best Things to do in Chicago* or *23 of the Best Road Trips in the World*. Once the lists are clicked on, destination descriptions follow familiar

patterns; we discover that Chicago is a *fabulous year-round destination with world-class restaurants*, its centennial wheel offers a *birds'-eye view of the city* and is *home to some of the world's most iconic buildings and world-famous architects*.

From the point of view of language acquisition and enrichment, it is clear from the students' findings that exposure to the traditional conventions of promotional tourism discourse is still an essential part of classroom practice, especially if students, as future tourism professionals, are to write content which will be familiar and appealing to the target audience: the 'would-be' tourist. Indeed, research by Castello (2013) suggests that learners should first be exposed to key words and their "typical collocations" before going on to using language that is "more informal, personal and experienced-based" (Maci & Sala, 2017, p. 14).

## 2.4 STEP 3: BEYOND THE FRAMEWORK

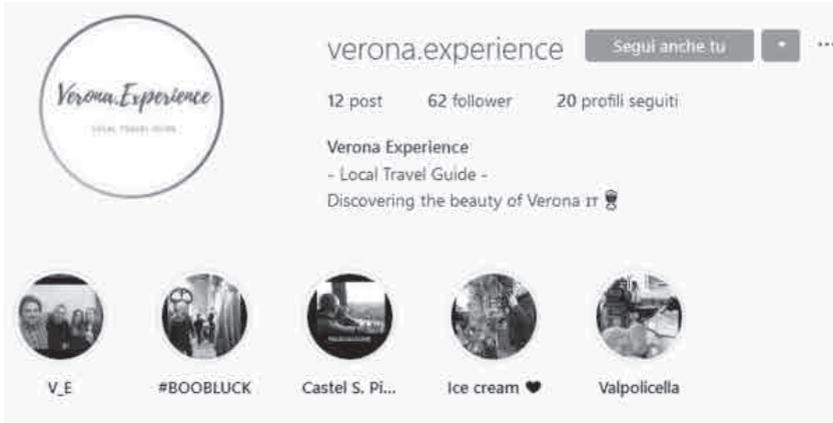
Having established an active awareness of traditional linguistic features, the next step was to identify new language patterns on travel websites. Our focus turned to the numerous bucket lists that are a regular feature on both DMOs' sites and travel blogs. An analysis of imperatives and idiomatic expressions employed by Mitchell (2013) in the Queensland blog post "101 things to do in Queensland before you die" included: *devour, step back in time, rub shoulders with, tuck into, walk in the footsteps of, polish off, surprise someone with, take the plunge, get stuck into, grab, dress up in, treat yourself to* and *get shivers down your spine when ...*. It is to be noted that each suggestion begins with an imperative, which has the function of speaking directly to the reader in a language that is very close to informal spoken discourse. Sulaiman (2014, p. 506) also points out that aside from "its dialogic function, the imperative voice is also deployed for another function which is of no less importance: that is, to evoke a sense of action and adventure."

Different language registers have also emerged as a result of the shift in relationship between business and consumer. As consumers increasingly turn to social networks and travel blog posts for inspiration to make travel plans, a DMO's website is likely to be the last port of call to seek information about a destination. Francesconi (2012, p.48), highlights the fact that the "monological discourse of social control" once exercised through the language of tourism promotion has now become "an open dialogue with a potentially infinite number of participants". Furthermore, Maci (2013, p. 251) has described how travellers themselves have taken on "a central role in the selection of the tourist destination" becoming "the producers of the very same texts they share or actively comment on via the Net".

There are currently two buzzwords circulating on social travel sites: *experience* and *inspiration*. According to Rachel Brown, in an online article entitled "The Impact of Social Media on Travel Inspiration," over 1000 boards on Pinterest have "travel inspiration" in the title. In line therefore with current trends, the next and final stage of the project aimed to inspire the students to create their own content. One of the sources for their inspiration to arrest, engage and activate (Lou Stoppard, 2018) potential visitors, was the official DMO site of Iceland, *Inspired by Iceland*. The *Iceland Academy*, in particular, proved inspirational. This was a set of videos produced in 2016, to give potential travellers to Iceland short lessons on different aspects of Icelandic life.

Pulling all the strands of classroom input and their research together, small groups of students worked to produce content that would speak directly to a target audience in an informal register, reflecting the ‘stripped-down’ language of communication used on social platforms. The results were creative and entertaining and a far cry from the information-laden texts which commonly appear on Italian destination websites. One group turned to Instagram and created a local travel guide entitled “Verona Experience” which now has a burgeoning group of followers: 60 at the last count.

Figure 2. Verona.Experience Instagram screenshot



Another group, inspired by Turin’s well-earned reputation as a gourmet capital, designed menus offering a range of experiences for different demographics to choose from.

A third group produced a short, extremely entertaining video teaching potential visitors to Italy, the meanings of different gestures and expressions. The idea that a visitor can arrive already armed with inside-information about a destination is particularly appealing as it makes them feel special and unique, compared to other travellers. As way back as 2009 Pierini, (p. 106) had already established that successful promotion “singles out the receiver from the crowd, making him/her feel somewhat privileged.” Finally, two other groups focused on strong imperatives and “must-have” experiences, developing successful videos promoting the various charms of Treviso. The project therefore also gave students who had come from different parts of Italy, and in one case, as far as Norway, the possibility to explore Treviso outside the confines of the classroom and extol the virtues of trying a sparkling glass of prosecco D.O.C. What they were doing was simply the aim of all today’s travellers, which is to experience the spirit of a place as a local: *When in Rome do as the Romans do ... A Roma, fai come i romani...*

## References

- Brafton, (2017). Brafton 2017 content marketing benchmark report. Retrieved from <https://www.brafton.com/blog/strategy/brafton-2017-content-marketing-benchmark-report/>
- Brown, R. (n.d.). The impact of social media on travel inspiration. *Olapic*. Retrieved from [http://www.olapic.com/resources/the-impact-of-social-media-on-travel-inspiration\\_blog-p1aw-f1tr-v1th-t1sm/](http://www.olapic.com/resources/the-impact-of-social-media-on-travel-inspiration_blog-p1aw-f1tr-v1th-t1sm/)
- Cappelli, G. (2008). Expats' talk': Humour and irony in an expatriate's travel blog, *Textus*, 21(1), 9-26.
- Carnevale, M., Luna, D., & Lerman, D. (2017). Brand linguistics: A theory-driven framework for the study of language in branding. *International Journal of Research in Marketing*, 34(2), 572-591. doi: 10.1016/j.ijresmar.2017.01.003
- Castello, E. (2017). Ways of representing and promoting Padua: Professional, novice and (non-) native voices. In Gotti, M., Maci, S., Sala, M. (Eds), *Ways of seeing, ways of being. Representing the voices of tourism* (pp. 379-399). Bern, Switzerland: Peter Lang. doi:10.2307/j.ctt1xp3ks7.2
- Consonni, S. (2018). Play! Fun, facts, and the construction of engagement in the Legoland theme parks website. *Scripta Manent* 12, 63-85. Retrieved from [https://aisberg.unibg.it/retrieve/handle/10446/124310/256930/ScriptaManent\\_](https://aisberg.unibg.it/retrieve/handle/10446/124310/256930/ScriptaManent_)
- Cook, G. W. D. (2001). *The discourse of advertising*. London, England: Routledge.
- Francesconi S. (2012). *Generic integrity and innovation in tourism texts in English*. Trento, Italy: Tangram Edizioni Scientifiche.
- Gotti, M. (2006). The language of tourism as specialized discourse. In O. Palusci, & S. Francesconi (Eds.), *Translating tourism. Linguistic/cultural representations* (pp. 15-34). Trento, Italy: Editrice Università degli Studi di Trento.
- Lindgaard, G., Fernandes, G., Dudek, C., & Brown, J. (2006). Attention web designers: You have 50 milliseconds to make a good first impression. *Behaviour and Information Technology*, 25(2), 115-126. doi:10.1080/01449290500330448
- Maci, S. (2007). Virtual touring: The web-language of tourism. *Linguistica e Filologia*, 25(1), 41-63. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10446/102>.
- Maci, S. (2013). *Tourism discourse. Professional, promotional and digital voices*. Genova, Italy: Edizioni Culturali Internazionali.
- Maci, S., & Sala, M. (2017). Introduction. In Gotti, M., Maci, S., & Sala, M. (Eds), *Ways of seeing, ways of being. Representing the voices of tourism* (pp. 9-21) Bern, Switzerland: Peter Lang.
- Miles, S. (2013). Learning the language of tourism discourse: The Miratur Project. In *Quaderni di Economia e Gestione del Turismo*, 2. 31-37.

- Miles, S. (2019). The Changing nature of tourism discourse. In Ennis, M. J. & Petrie G. M. (Eds), *Teaching English for Tourism, Bridging Research and Practice* London, England: Routledge, doi.org/10.4324/9780429032141
- Mitchell, C. (2013, January 23). 100 things to do in Queensland before you die. [Blog post]. *The Queensland blog*. Retrieved from <https://blog.queensland.com/2013/01/23/100-things-to-d-queensland-before-you-die/>
- Pierini, P. (2007). Quality in web translation: An investigation into UK and Italian tourism web sites. *Journal of Specialised Translation*, 8, 85-103. Retrieved from [www.jostrans.org/issue08/art\\_pierini.pdf](http://www.jostrans.org/issue08/art_pierini.pdf)
- Pierini, P. (2009). Adjectives in tourism English on the web: A Corpus-based study. *CÍRCULO de Lingüística Aplicada a la Comunicación* 40/2009, 93-116. Retrieved from [revistas.ucm.es/index.php/CLAC/article/viewFile/41886/39904](http://revistas.ucm.es/index.php/CLAC/article/viewFile/41886/39904)
- Stoppard, L. (2018, November 22). We're all content providers now. *Financial Times*. Retrieved from: <https://www.ft.com/content/f4d47bf6-e1ac-11e8-a8a0-99b2e340ffeb>.
- Sulaiman, M.Z. (2014). Translating the style of tourism promotional discourse: A cross cultural journey into stylescapes. *Procedia, Social and Behavioral Sciences* 118, 503-510. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.069
- Thurlow, C. & Jaworski, A. (2011). Tourism discourse: Languages and banal globalization. *Applied Linguistics Review* 2011 (2), 285-312. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10722/202407>

### Appendix A: Tourism Destination Websites

- <https://blog.queensland.com/2013/01/23/100-things-to-d-queensland-before-you-die/>
- <https://chile.travel>
- <https://www.inspiredbyiceland.com>
- <https://www.inspiredbyiceland.com/icelandacademy>
- <https://www.landmarktrust.org.uk/villa-dei-vescovi>
- <https://www.limerick.ie/>
- <https://tradewindshotel.com>
- <https://www.visitfinland.com/.au/>
- <https://www.visitgreece.gr/>

### Appendix B: Market Trends, Blogs and Influencers

- <https://econsultancy.com/instagram-effect-travel-ecommerce-marketing-airbnb-easyjet>
- <https://www.forbes.com/top-influencers/2017/travel/#2e508a376d04>
- <https://theplanetd.com/the-ultimate-travel-quotes-as-chosen-by-you/>
- <https://www.treksoft.com/en/blog/making-experiences>

### Appendix C: Online dictionary

- <https://www.macmillandictionary.com/>

## SOLO L'ESSENZIALE. ISPIRAZIONE ED ESPERIENZA

### Imparare il (nuovo) linguaggio del turismo

*Strip down. Un verbo frasale sia transitivo che intransitivo. Nella forma transitiva, il dizionario online Macmillan ne definisce il significato come "scomporre qualcosa, ad esempio un macchinario, in pezzi; dividere un oggetto o un'area in parti". Come verbo intransitivo, la definizione è "rimuovere tutti o parte dei vestiti". Fortunatamente ai ragazzi del Master 2018/2019 non è stato richiesto di utilizzare il verbo al transitivo! Si sono invece impegnati a smantellare i tradizionali riferimenti della comunicazione turistica e analizzare un nuovo linguaggio, più essenziale, che è emerso in seguito all'utilizzo dei social media.*

*L'industria dei viaggi, forse più di tutti gli altri settori, ha subito trasformazioni a seguito dell'introduzione delle piattaforme digitali, in continua espansione, e sempre più turisti utilizzano dispositivi mobili per la programmazione dei viaggi. Il prodotto turistico è però differente dai beni tangibili; come osservato da Maci (2008), un consumatore che sceglie di comprare un prodotto turistico sta di fatto acquistando un'esperienza futura che non si può testare o ispezionare prima dell'acquisto. Le indagini più recenti indicano che i millennials in particolare, preferiscono spendere in esperienze che in beni materiali, gli operatori turistici devono perciò focalizzarsi su un'offerta esperienziale per rimanere al passo con i trend del settore. E le esperienze offerte devono essere descritte in una modalità che coinvolga immediatamente i 'potenziali turisti' (Maci, 2007, p. 63).*

*Trekkssoft, che si definisce sul proprio sito come "il maggior fornitore di software di prenotazione e channel management a tour operators e agenzie in Europa", afferma che nel turismo i brand di maggior successo sono quelli che "focalizzano il loro marketing sulle esperienze e la emozioni positive che queste suscitano."*

*Dunque, con l'obiettivo fornire gli studenti del Master delle conoscenze e degli strumenti per comunicare efficacemente il prodotto turistico a viaggiatori "tecnologici", si è analizzato il linguaggio del turismo come una comunicazione specialistica (Gotti, 2006), tentando di individuare le modifiche risultanti in particolare dall'utilizzo dei social media.*

*Infine, con una maggiore consapevolezza di come si sia evoluta la comunicazione promozionale, gli studenti hanno creato le loro proprie campagne di marketing rivolte a turisti anglosassoni in Italia. Il progetto ha permesso di acquisire in maniera stimolante una nuova terminologia e modalità di comunicazione e i lavori finali prodotti dagli studenti sono lo specchio di un mondo in cui "non sono solo le persone a essere in viaggio, ma anche la lingua", (Thurlow and Jaworski (2011, p. 285).*

# HOTEL INDIPENDENTI: COME INCREMENTARE LE PRENOTAZIONI DIRETTE E LA CUSTOMER LOYALTY

## IL CASO HOTEL DES COLONIES

di Elena Carraro<sup>1</sup>

### 3.1 IL TURISMO A BRUXELLES

Il turismo a Bruxelles è in continua espansione. Dopo il periodo di stallo a causa dei tre attentati avvenuti nella città il 22 marzo 2016, il 2018 si è dimostrato un anno record per arrivi e presenze. Complessivamente, gli arrivi totali sono stati 3.9 milioni (+9% dal 2017) e le presenze 7.36 milioni (+10% dal 2017), con una permanenza media di 1.8 giorni. Questo incremento si è verificato grazie all'aumento dei turisti *leisure*, che ora rappresentano il 49% degli arrivi globali.

Inoltre, se prendiamo come riferimento l'anno 2015, possiamo notare come il turismo abbia continuato a crescere. Nel 2015 infatti gli arrivi e le presenze totali sono stati relativamente di 3.54 milioni e 6.79 milioni.

L'aumento degli arrivi ha fatto sì che anche il settore alberghiero abbia continuato l'espansione cominciata nel 2017. Inoltre, il tasso d'occupazione delle strutture è anch'esso cresciuto arrivando al record di 74.7% (aumentando di 2 punti percentuali rispetto al 2015) che si può distinguere in: 66.8% durante il weekend; 79.6% durante la settimana (nel 2015, questi dati erano di 67% durante il weekend e di 78% nella settimana). Tutto ciò ha favorito anche la crescita del prezzo medio totale che ha raggiunto il record di 117€. Questo si attestava a 107€ nel 2015 e a 108€ nel 2017.

Nonostante l'aumento dei turisti *leisure*, i mesi con i tassi di occupazione più alti sono stati i seguenti: settembre 80.2%; ottobre 83%; novembre 81.9%. Mesi in cui la città pullula di fiere e meeting e gli arrivi e le presenze sono rappresentati prettamente da clientela d'affari. Oltre a polo turistico la città di Bruxelles è infatti un centro importante proprio per l'attività business. Nel 2018 la città si è riconfermata la prima città in Unione Europea per congressi e fiere, in quanto capitale europea ma anche per la qualità e i servizi messi a disposizione. I due poli fieristici più importanti della città sono: Bruxelles Expo e Tour and Taxis.

Inoltre, concentrandosi sulla provenienza dei turisti, i primi 10 paesi per totale di arrivi risultano essere: Belgio, Francia, Spagna, Regno Unito, USA, Germania, Italia, Paesi Bassi, Cina e Svizzera<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Referente aziendale: Quentin Chevalier, Revenue Supervisor, PDG & Co

<sup>2</sup> Visitbrussels (2019). Annual report of the Brussels tourism observatory 2018, <https://visit.brussels/site/binaries/content/assets/pdf/barometres/rapport-annuel-2018--en-final.pdf> (Data di ultima consultazione 31 agosto 2019)

## 3.2 HOTEL DES COLONIES S.A.

### 3.2.1 Business model

<b>Key Partners</b> Società terze per governanti, lavanderia e servizio di colazione Partner finanziari investitori Società partner ristoranti e taxi	<b>Key Activities</b> Gestione hotel Prenotazioni indirette e dirette Finanza Marketing and sales Prenotazioni gruppi ed eventi	<b>Value Proposition</b> Servizio hotellerie basico ma di qualità Eventi e riunioni Posizione Boutique hotel a prezzo conveniente	<b>Customer Relationships</b> Sito web E-mail Chiamate Prenotazioni online e onsite Programma Loyalty	<b>Customer Segments</b> Individuali e gruppi di turisti d'affari tra settembre e maggio, fiere turisti leisure durante l'estate, giorni festivi e per weekend breaks
	<b>Key Resources</b> Servizio di qualità Risorse umane Finanziarie Infrastrutture Mobilio IT Software		<b>Channels</b> Sito web Agenzie viaggio OTA Società corporate Walk-ins	
<b>Cost Structure</b> Salario dipendenti Infrastrutture hotel Tasse Pagamento società terze Manutenzione straordinaria Economie di scala per gli stessi uffici che si occupano 3 hotel Rinnovamento delle strutture e camere			<b>Revenue Streams</b> Prenotazioni Servizi extra (bar, colazione, servizio in camera e lavanderia) Eventi e riunioni Revenue management	

### 3.2.2 La società e le strutture alberghiere

La realtà alberghiera Hotel des Colonies S.A. è una società in capo a una facoltosa famiglia belga proprietaria di tre strutture *low budget* indipendenti situate nel centro amministrativo della città di Bruxelles. Gli hotel che ne fanno parte sono i seguenti: Hotel Siru, 3 stelle e un totale di 101 camere; Hotel des Colonies, 3 stelle e un totale di 97 camere; Hotel Progress, 4 stelle e un totale di 57 camere. Inoltre, in quest'ultimo sono presenti 6 sale meeting per riunioni o eventi, soprattutto aziendali ma anche privati.

Tutte e tre le strutture sono situate nel quartiere Saint-Josse-ten-Noode a 5 minuti dalla Gare du Nord e in un'area amministrativa della città, in cui il turismo *business* più si concentra da settembre a maggio mentre nei mesi estivi prevale una clientela *leisure*. La particolarità dei 3 hotel è che, essendo tutti situati in palazzi

adiacenti, condividono reception, bar e sala colazione. La piazza Rogier, sulla quale si affacciano, è popolata da alberghi 4 stelle di catene internazionali quali: Hilton, Crown Plaza, Thon Brussels Hotel, Hotel NH Brussels Bloom, principali concorrenti delle strutture.

### **3.2.3 Revenue management e prenotazioni**

L'ufficio revenue management dei 3 hotel è unico per le tre strutture. In generale, l'ufficio si occupa del revenue management e prenotazioni individuali e gruppi, fino a 10 camere senza banqueting degli hotel, le prenotazioni con più di 10 camere sono trattate dal reparto gruppi ed eventi. Si occupa, in particolare, dell'inserimento delle prenotazioni nel PMS (*property management system*) attraverso il channel manager Cubilis. Si creano offerte personalizzate a seconda delle richieste dei clienti, creando il pricing ogni giorno per ognuna delle proprietà per i successivi 4 mesi, a seconda dello storico, del pick up e del tasso di occupazione previsto. Ogni mese si effettua anche il controllo del fatturato mensile per ogni canale di vendita, segmento e target attraverso cui si sono ricevute le prenotazioni.

## **3.3 PRENOTAZIONI DIRETTE E DA OTAS A CONFRONTO – COME INCREMENTARE LE PRENOTAZIONI DIRETTE?**

### **3.3.1 Brevi accenni al revenue management**

Il revenue management è una disciplina che ha l'obiettivo di far vendere il prodotto giusto, al cliente giusto, al prezzo giusto e nel momento giusto. Per poter ottenere una gestione dei ricavi il più efficiente possibile, il revenue management studia la redditività di una azienda tenendo conto della sensibilità dei clienti al prezzo e analizzando la previsione della domanda.

Le origini del revenue management risalgono alla fine degli anni '60 del secolo scorso grazie al mondo delle compagnie aeree, il campo dove è stato più utilizzato. Successivamente si è sviluppato nei settori nei quali la capacità di produzione è limitata e fissa rispetto alla domanda e in cui si deve gestire la variabilità della domanda, sfruttando la capacità produttiva e vendendo i servizi a prezzi differenziati. La capacità di produzione si può riferire alle camere, ai posti a sedere, al personale, ma anche all'energia e alla risorsa che può generare il servizio. Infatti, i principali campi in cui viene attualmente applicato il revenue management sono: compagnie aeree; trasmissioni radio-televisive; noleggio auto; navi da crociera; hotel & resort; teatri; tour operator; parchi tematici; campi da golf e sportivi in genere.

### **3.3.2 I canali distributivi nel settore turistico: dai GDS alle OTAs**

Negli stessi anni in cui nasceva la disciplina del revenue management, il settore turistico stava affrontando un altro grande cambiamento. Alla fine degli anni '60, infatti, fu lanciato Sabre per gestire le prenotazioni elettroniche di American Airlines. Questo fu il primo Global Distribution System ad essere inventato, un sistema informatico che permette di gestire le prenotazioni e l'acquisto di biglietti aerei, stanze d'hotel, noleggio d'auto, ecc. A seguito di questo, ne furono ideati altri quali:

- Apollo nel 1971 da parte di United Airlines, che oggi è diventato Galileo;
- Amadeus nel 1987 come alternativa ai GDS fondati in America. Fu creato grazie alla collaborazione di Air France, Iberia, Lufthansa e SAS.

Negli anni '90 con l'avvento di Internet però si generò il cambiamento più importante nei canali distributivi turistici. Grazie alla creazione dei primi siti web, si creò terreno fertile alla nascita delle *Online Travel Agencies* (OTAs). Queste sono dei siti di compagnie terze, anche definiti *One stop shop*, nei quali i consumatori finali possono acquistare il prodotto alberghiero, aereo o di noleggio auto che più preferiscono, componendo la propria travel experience. Le OTAs sono state viste, soprattutto a partire dal 2002, come *"promising shift away from traditional sales channels such as walk-ins and telephones"* (Stangl et al., 2016).

Le OTAs vendono i prodotti di molteplici fornitori, e sono in grado di creare economie di scopo aggregando molteplici prodotti e riducendo costi fornendo al consumatore finale delle soluzioni più economiche. Inoltre, le OTAs si rafforzano grazie a delle politiche di data mining per poter raggiungere i consumatori giusti a cui proporre le loro politiche di campagne scontistiche e programmi fedeltà.

La loro potenza è aumentata sempre di più tanto che già nel 2007, 2 prenotazioni su 3 sono state effettuate in rete o sono state influenzate dall'uso di internet (Starkov e Price, 2007).

In particolare, per quanto riguarda la distribuzione alberghiera tra 2014 e 2018 la disponibilità alberghiera online è cresciuta del 46.7% anche grazie allo sviluppo di queste nell'ultimo decennio. Tra tutte le *online travel agencies* che si sono affacciate sul mercato, una tra queste, Booking Holdings, detiene il 68% della quota di mercato delle OTA del 2018<sup>3</sup>.

Possiamo quindi notare come le OTAs esercitino un forte potere nei confronti delle realtà alberghiere indipendenti. Proprio per questo nei seguenti paragrafi cercherò di mettere a fuoco una strategia che possa aiutare quest'ultimi ad aumentare le prenotazioni dirette.

### **3.3.3 OTA: caratteristiche del loro successo e la dipendenza degli hotel**

Ci sono delle caratteristiche essenziali per cui le agenzie di viaggio online hanno ottenuto un enorme successo negli ultimi anni, questi si possono esprimere nei seguenti: familiarità dei clienti nei loro confronti e le massicce politiche di marketing e di comunicazione che le hanno portate ad avere la spesa più alta in campagne *Google Adwords* nel 2013<sup>4</sup>. Queste campagne di marketing sono così potenti grazie all'impressionante raccolta di dati che le OTAs sono riuscite ad effettuare negli ultimi anni e alla costruzione di un loro storico mondiale.

<sup>3</sup> D-Edge (2019). Come Cambia La Distribuzione Online Della Disponibilità Alberghiera In Europa, <https://www.d-edge.com/it/come-cambia-la-distribuzione-online-della-disponibilita-alberghiera-in-europa/> (Data di ultima consultazione 14 settembre 2019)

<sup>4</sup> Search Engine Land (2014). Priceline's Booking.com Surprises As Top AdWords Impression-Earner Among 12,000+ US Travel Advertisers In 2013, <https://searchengineland.com/pricelines-booking-com-surprises-top-adwords-impression-earner-among-12000-us-travel-advertisers-2013-192587> (Data di ultima consultazione 24 settembre 2019)

Inoltre, la caratteristica di essere un cosiddetto *one-stop shop*, la facilità d'uso e il poter comparare più servizi contemporaneamente rende più facile al cliente l'organizzare la vacanza, e ne diminuisce la sua asimmetria informativa.

Tutti questi elementi hanno fatto sviluppare ai clienti una *purchase frequency* nei confronti delle OTAs, che ha un impatto nella conoscenza del prodotto e fa sì che il cliente ripeta l'acquisto presso la stessa.

L'impatto delle OTAs è quindi fondamentale per gli albergatori, soprattutto per le realtà indipendenti che non hanno un brand conosciuto alle spalle, poiché per poter essere conosciute dal mercato quest'ultime devono essere presenti nelle agenzie di viaggio online. La presenza delle strutture nelle OTA è dunque necessaria per le realtà alberghiere per raggiungere una visibilità globale e i ricavi che ne derivano. Ciò fa sì che la relazione tra hotel e OTA sia sbilanciata nei confronti di quest'ultime, per cui le strutture non possono esercitare alcun potere di contrattazione in riferimento alle commissioni richieste.

Per questi motivi le agenzie di viaggio online vengono definite come "*travel booking giants*" (Stangl et al, 2016). Il loro potere risiede nel controllo che hanno relativamente alle risorse critiche, nei confronti degli alleati, nella loro reputazione ma soprattutto nella loro centralità nel canale di distribuzione. Tutto ciò ha fatto aumentare in maniera esponenziale il potere delle *online travel agencies*. Come riporta uno studio effettuato da D-Edge quest'anno "nel 2018 il 71% della distribuzione della disponibilità per gli hotel indipendenti è generato dalle agenzie di viaggio online"<sup>5</sup>.

La dipendenza viene evidenziata dalla seguente elaborazione personale dei dati delle tre strutture analizzate, relativi alle prenotazioni provenienti dalle principali OTAs, quali Booking.com ed Expedia comparate alle prenotazioni avvenute direttamente sul sito web dell'hotel.

Tabella 1: Dati relativi alle prenotazioni ricevute dal 01/01/2019 al 31/08/2019 estrapolati dal PMS delle strutture, rielaborazione personale

Canale/Hotel	Colonies – 3s	Siru – 3s	Progress – 4s
<b>Booking.com</b>	53.3%	52.85%	48.07%
<b>Expedia</b>	6.15%	6.59%	6.56%
<b>Sito web</b>	2.51%	3.10%	7.01%

Da questi dati si evidenzia come 2 strutture su 3 dipendono per più del 50% delle prenotazioni dalle due OTAs principali. I dati che risultano più sorprendenti riguardano il passaggio da un 2/3% di prenotazioni attraverso il sito diretto dei due hotel 3 stelle ad un aumento di 4 punti percentuali per le prenotazioni riguardanti l'hotel 4 stelle.

<sup>5</sup> D-Edge (2019). Come Cambia La Distribuzione Online Della Disponibilità Alberghiera In Europa, <https://www.d-edge.com/it/come-cambia-la-distribuzione-online-della-disponibilita-alberghiera-in-europa/> (Data di ultima consultazione 2 settembre 2019)

D'altro canto, per quanto riguarda la redditività dei clienti, bisogna prima sottolineare come il valore medio delle prenotazioni da OTA è diminuito di €20 per Booking Holdings, €13 per HRS mentre segue un trend positivo per le prenotazioni da Expedia e per i siti diretti delle strutture, il cui valore è aumentato rispettivamente di €26 e €14 tra il 2014 e il 2018. In generale, il valore medio di una prenotazione è aumentato del 9% in questo quadriennio (D-Edge, 2019).

Rispetto a questi dati dobbiamo sottolineare come le prenotazioni derivanti da OTAS siano soggette ad una commissione che si attesta, a seconda dell'agenzia di riferimento, tra il 18% e il 22% per ciascuna prenotazione.

Andando ad analizzare gli hotel di riferimento, si evidenziano i seguenti dati relativi alla tariffa media per camera o ADR (*average daily rate*) per le prenotazioni provenienti dalle due principali OTAs e dal sito web dell'hotel.

Tabella 2: Dati relativi alle prenotazioni ricevute dal 01/01/2019 al 31/08/2019 estrapolati dal PMS delle strutture e calcolo dell'ADR, rielaborazione personale

Canale/ Hotel	Colonies – 3s	Siru – 3s	Progress – 4s
Booking.com	78,61	73,46	104,27
Expedia	78,44	59,84	85,44
Sito web	74,77	79,74	108,72

Ad eccezione dei dati relativi all'Hotel des Colonies, che essendo in ristrutturazione completa, non ha mai venduto tutte le camere a disposizione nel periodo evidenziato. Possiamo notare come la tariffa media delle prenotazioni provenienti da sito web diretto dell'hotel sia nettamente più elevata rispetto alle prenotazioni provenienti da OTA. Questo dato unito alla commissione che l'hotel deve pagare per ciascuna prenotazione proveniente da esse, ci sottolinea come sia sempre più fondamentale che le strutture alberghiere inizino ad attuare una strategia che possa stimolare le prenotazioni dirette. Queste ultime permettono una redditività al 100% e con questi clienti gli hotel possono andare ad instaurare un rapporto di fidelizzazione, elemento di fondamentale importanza in una città come Bruxelles dove il turismo d'affari è determinante e offre molte opportunità di clientela repeaters che ritorna più volte l'anno per fiere, congressi, eventi.

### 3.3.4 Customer loyalty e prenotazioni dirette

Un primo elemento strategico sta sicuramente nell'offrire, anche in queste strutture, un *customer oriented service*. Questo approccio, da sempre pensato come sinonimo degli hotel di categoria superiore, deve essere inteso come un criterio moderno di relazione con la clientela. Come viene dimostrato nella tabella 2, il trattare la clientela con più attenzione fa sì che le strutture di più alta gamma abbiano una clientela più fidelizzata che la porta a prediligere la prenotazione per canale diretto. Inoltre, la mission dell'hotellerie non è più solamente quello di offrire un servizio di vitto e alloggio ma di coinvolgere la propria clientela per trasformarla

nei propri *true friends*. Questa strategia deve essere in particolar modo concentrata verso i segmenti di clientela più profittevoli, nel caso in questione, i turisti d'affari.

Per avere una relazione migliore con questa tipologia di clientela è fondamentale attuare una strategia interna per cui i principi del revenue management siano condivisi da tutti i dipartimenti della struttura. La conoscenza delle tecniche di revenue management, soprattutto nel personale addetto al front office, porterebbe a migliorarne l'effetto sul complesso della struttura. La consapevolezza dell'intero processo che va dalla prenotazione all'arrivo del cliente, aiuterebbe a comprendere quanto di vitale importanza sia conoscere dal vivo i clienti ed interpretarne i bisogni. La compresenza dei principali aspetti tecnici e delle abilità personali sono gli elementi vincenti sia per offrire un servizio mirato alla clientela in loco, sia al momento della scelta e dell'acquisto.

Si può quindi affermare come il personale di reception abbia un ruolo chiave nel revenue management, poiché porta a comprendere il cliente finale, le sue preferenze e il suo comportamento. Queste informazioni dovrebbero essere regolarmente condivise con l'Operations manager e il Revenue manager per migliorare continuamente il servizio globale.

È fondamentale quindi per questi hotel poter investire e potenziare le relazioni interne e la relazione con i clienti: è assodato che più la relazione con un fornitore è duratura e più tollerante sarà il cliente per quanto riguarda eventuali disservizi, più riluttante a cambiare fornitore per gli alti costi di cambiamento dello stesso. Ciò detto, la qualità del servizio offerto sarà sempre una parte integrante della percezione dei clienti nella scelta e uno staff motivato e consapevole delle ripercussioni del proprio operato offrirà un livello di servizio superiore.

Dopo aver quindi dimostrato l'importanza di individuare i clienti più profittevoli per la struttura e aver capito che i meccanismi di revenue management debbano permeare tutta l'organizzazione, vediamo cosa possa spingere la clientela ad effettuare l'acquisto direttamente con la struttura invece che presso intermediari.

Il primo elemento è semplicemente l'offerta di una tariffa più bassa sul sito dell'hotel rispetto a quella che si può trovare disponibile in tutte le altre piattaforme accessibili ai clienti.

A questo si può aggiungere una politica di cancellazione più favorevole sul sito dell'hotel mentre nei partner deve essere più restrittiva. Se sul sito dell'hotel si può offrire una politica di cancellazione gratuita fino al giorno stesso, come politica di prenotazione favorevole soprattutto nel caso di turisti business, al contrario, nelle OTAs questa potrebbe essere aumentata ad almeno 1 o 3 giorni prima dell'arrivo.

Tutto questo unito a delle scontistiche riguardanti i servizi offerti in hotel, quali voucher drink gratuito per vitalizzare le parti meno utilizzate nella struttura oppure scontistiche relative al servizio fitness o room service potrebbero incentivare la prenotazione diretta.

Inoltre, a tutto questo si può aggiungere la possibilità di contattare direttamente i clienti attraverso l'e-mail personale, informazione fondamentale da raccogliere al momento del check-in. Grazie a questo elemento si potrebbero inviare scontistiche legate al giorno del compleanno, offerte a tempo ad hoc per i periodi di fiera più importanti inviate mesi in anticipo oppure la creazione di una newsletter che possa raccontare gli elementi caratteristici dell'hotel o degli avvenimenti specifici.

Riferendoci principalmente ad hotel indipendenti, ognuno di essi ha una storia particolare alle spalle che molto spesso non è conosciuta dalla clientela. Questo può essere un ottimo elemento per incuriosire i clienti dell'hotel, per attivare la loro relazione con lo stesso e spingerli a prediligere la prenotazione diretta rispetto al passare attraverso intermediari.

Si percepisce quindi come la relazione con i clienti sia di fondamentale importanza se si vogliono aumentare le prenotazioni dirette e catturare i clienti più profittevoli per la struttura. L'organizzazione della stessa deve però essere capace ad individuare chi sono questi clienti, formare lo staff di reception in materia di revenue management e dopo aver individuato le informazioni chiave strutturare una strategia che connetta i dipartimenti di revenue management e di marketing poiché possano permeare la stessa per raggiungere l'obiettivo di aumentare le vendite dirette e più profittevoli per la stessa.

### **3.4 CONCLUSIONE**

In questo project work si è evidenziato come le agenzie di viaggio online siano un fulcro fondamentale per le prenotazioni delle strutture alberghiere indipendenti.

Ciò che le strutture alberghiere possono mettere in atto è una strategia alla cui base sta la formazione di tutto il personale in materia di revenue management ed un training su come fornire un servizio *customer oriented*. Inoltre, diffondendo in tutta l'organizzazione i principali obiettivi raggiungibili attraverso le tecniche di revenue management, si spinge il personale a porre attenzione a tutti comportamenti degli ospiti che risultano fondamentali per la fidelizzazione della clientela e l'incremento della prenotazione diretta. Osservare la clientela e intensificare la relazione con il cliente per attivare la *customer loyalty*. Più lunga si dimostra questa relazione, più restia sarà la clientela a cambiare fornitore per il servizio richiesto. I dipartimenti di marketing e revenue management possono collaborare in quest'ottica al fine di aumentare le vendite dirette e rendersi più autonomi rispetto ai grandi intermediari online. L'obiettivo delle strutture alberghiere indipendenti è quello di poter utilizzare le agenzie di viaggio online come delle vetrine globali, per poi spingere i potenziali clienti all'acquisto diretto, sul sito web o attraverso il contatto con la struttura.

## **INDEPENDENT HOTELS**

### **How to increase direct bookings and the customer loyalty**

The aim of this project work is to provide suggestions for independent hotels to boost direct bookings, based on the analysis of the revenue data of three low budget hotels based in Brussels.

As the table below highlights, all 3 budget hotels are relying for more than 50% of the bookings on the two major online travel agencies (Booking.com and Expedia).

Table 1: personal elaboration of data regarding bookings from 1<sup>st</sup> January 2019 until 31<sup>st</sup> August 2019

<b>Channel/Hotel</b>	<b>Hotel 1 -3 stars</b>	<b>Hotel 2 – 3 stars</b>	<b>Hotel 3 – 4 stars</b>
<b>Booking.com</b>	53.3%	52.85%	48.7%
<b>Expedia</b>	6.15%	6.59%	6.56%
<b>Own website</b>	2.51%	3.10%	7.01%

As shown in this figure it is clear how those “travel booking giants”<sup>6</sup> are the main suppliers of bookings for the independent hotel reservations. This has also been shown by a research made this year by D-Edge about 2018 reservations, in which it is highlighted that “71% of online distribution for independent hotels is generated by online travel agencies in 2018”<sup>7</sup>. The main problem with those third partner reservations is that they are not as profitable as direct ones. In fact, the hotel needs to pay OTAs a commission, set between 18 and 20% on each reservation, and it cannot negotiate it as its dependency upon OTAs is too high. Moreover, by comparing the RevPAR (revenue per available room) of the direct and OTAs bookings it can be noted how the last ones are far less profitable compared to the direct ones.

Therefore, it is important for independent hotels, as they do not have a very strong brand image that makes them known worldwide, to implement a strategy that allows them to develop a relationship and higher the customer loyalty from their guests.

The first step to implement the strategy is to identify the most profitable customer segment, the so called “true friends” of a company. The hotels must study their preferences, complaints and their behaviour, in order to know how to improve service and make them reserve directly. From my revenue intern observation point in Brussels, I noticed how the individual business traveller is the most important and profitable guest for the largest part of the year, from September until June.

<sup>6</sup> Stangl B., Inversini A., Schegg R. (2016). Hotels’ dependency on online intermediaries and their chosendistribution channel portfolios: Three country insights, *International Journal of Hospitality Management*, 52, 87-96.

<sup>7</sup> D-Edge (2019). How online hotel distribution is changing in Europe, <https://www.d-edge.com/how-online-hotel-distribution-is-changing/> (Data di ultima consultazione 5 ottobre 2019)

*In fact, in this city meetings, congresses, fairs are frequent during those months and most of business travellers come more than once a year to Brussels.*

*Therefore, it is crucial to train the staff in front office position about revenue management so that they will be able to pinpoint the most useful infos from the direct encounter with the guests. Moreover, if the front office staff knows about the purpose and the strategy of the revenue management, they will be more cooperating and better understand the purpose of their position. With this knowledge, the front-line staff will be able to offer the guests a more attentive and tailor-made service. It is important, also for low budget independent hotels, to take care of their guests as more attention to the service can help to build a relationship with the guests and guarantee them for their future stays.*

*Moreover, the hotels can put in place a strategy of value adding service for the guests that book directly. For example, one of the most crucial things is to differentiate the rates available on the website from the rates available on the OTAs. The first ones should be more favourable for the guests, in terms of price but above all in terms of booking conditions. The ability to modify for free a reservation or to be able to cancel it free of charge until the day of arrival should be an exclusive available for direct guests and not also for the ones booking through a partner. Moreover, at the moment of the direct booking it can be offered a voucher for a free drink or discounts on fitness service as a way to push them to book directly. It is also important to collect email from the guests, to be able to send them offers at specific times during the year, exclusive offers during some important fairs, or just general offers during low season or for specific events. Moreover, thanks to collecting the emails, the hotel can start sending a periodic newsletter to describe its story or characteristics to the guests.*

*All those elements can improve the relationship and increase the customer loyalty with them in order to boost direct bookings of the most profitable customers, and to use the OTAs just as worldwide showcase.*

# DALLA PLATFORM ECONOMY AL FENOMENO AIRBNB UN'ANALISI DELLE LEVE DI SCELTA, DELLA REDDITIVITÀ E DEGLI IMPATTI DELLA LOCAZIONE TURISTICA

di Gianmarco Chiorboli<sup>1</sup>

L'elaborato intende proporre un'analisi quanto più dettagliata della redditività reale della locazione turistica, modello di impiego degli immobili che si sta diffondendo sempre più nelle destinazioni turistiche più affermate come anche in quelle in via di sviluppo. Per comprendere a fondo non solo la redditività ma anche i motivi che concorrono alla scelta di questa forma di gestione degli immobili, è necessario risalire all'origine: alla *platform economy* e alla *sharing economy*, come sua declinazione. Sebbene si sia discusso lungamente su svariati aspetti del cosiddetto *fenomeno Airbnb* e sulla crescita esponenziale del numero di locazioni turistiche, le analisi sono spesso state sommarie o parziali. L'incompletezza analitica non poteva che portare ad una errata comunicazione del fenomeno e ad una percezione distorta dello stesso. Fino ad ora, pochissimi hanno considerato la reale redditività del *modello Airbnb* applicato ad un immobile, in quanto si tendeva a considerare i meri ricavi che, per loro stessa natura, sono maggiori rispetto a quelli derivanti da una locazione tradizionale. Ciò che in pochi hanno fatto, ad eccezione del Sole24Ore e alcuni altri, è considerare l'incidenza dei costi di gestione dell'attività di *hosting*. Come conseguenza di un'errata comunicazione del fenomeno, tendente a riportare solamente i ricavi dell'affitto turistico, non gli effettivi utili, si è visto un aumento esponenziale del numero di locazioni turistiche, che ha contribuito ad accentuare fenomeni di spiazzamento di residenti e attività produttive, come all'aumento dei prezzi dei canoni di locazione. Sono molte le preoccupazioni espresse da istituzioni come le amministrazioni comunali, o da associazioni di categoria quale Federalberghi. Molte concernevano tematiche di concorrenza sleale e di minaccia rispetto all'identità dei luoghi presi in considerazione, come ad esempio il centro storico di Venezia o di Firenze. Per analizzare la redditività effettiva del modello Airbnb, anzitutto è necessario comprendere come le piattaforme operano, come si sono imposte e come sopravvivono incrementando di giorno in giorno i loro fatturati. La *platform economy* nasce con lo sviluppo di internet e con la possibilità conseguente di raggiungere potenzialmente una scala globale.

<sup>1</sup> Referente aziendale: Mara Manente, Direttore Ciset

Le piattaforme, tuttavia, non si basano solamente sulle commissioni che applicano agli utenti – si veda la commissione sulle prenotazioni di Airbnb, Booking.com o Expedia – oppure sugli abbonamenti (Netflix, Spotify etc...), ma piuttosto sulle interazioni. Gli scambi di informazioni e le conversazioni tra utenti sono la vera linfa vitale delle piattaforme. Nelle prime fasi di crescita di una piattaforma, si tenta di raggiungere una massa critica di utenti che ne possano garantire il naturale funzionamento, che ci sia, quindi, chi desidera vendere e chi comprare. La *community* è un *player* chiave all'interno di una piattaforma online, e più essa diventa numerosa, più saranno le interazioni che all'interno di essa avvengono. Inoltre, ciò che di norma viene garantito in ognuno di questi luoghi virtuali è la modulabilità del ruolo dell'utente: egli, infatti, non dovrà necessariamente ricoprire il ruolo con cui inizialmente è entrato, per esempio venditore, ma potrà in futuro ricoprire quello di acquirente di un determinato bene o servizio (c.d. *multi-sided platforms*). Le piattaforme online hanno quindi un carattere *cross-side* in quanto garantiscono la flessibilità del ruolo degli utenti in base alle necessità che essi palesano. Le piattaforme, tendenzialmente, raggiungono un'economia di scala molto più velocemente rispetto alle aziende impegnate nella lavorazione fisica di materiali oppure nell'erogazione di servizi. Essendo veicolate tramite il web, esse necessitano di un numero relativamente esiguo di "addetti ai lavori" e riescono ad ammortizzare i costi fissi, come ad esempio i server, molto in fretta. Chiaramente, tutto questo è vincolato al raggiungimento di una massa critica di utenti, come si affermava in precedenza. Successivamente, dall'economia delle piattaforme, è sfociata quella che ha preso il nome di *sharing economy*: l'economia della condivisione ha rapidamente lambito ogni angolo del pianeta, in quanto permette ai privati di mettere a disposizione dei beni sottoutilizzati ed utilizzarli come fonte complementare di reddito. Sebbene questo tipo di modello di business si rifaccia molto alla dimensione della piattaforma, è invero qualitativamente differente. Se da un lato possiamo annoverare Amazon, Google, Microsoft ed Apple, dal lato della *platform*, cioè aziende che effettuano moltissime operazioni di compravendita online, la *sharing economy* si differenzia drasticamente, pur utilizzando lo stesso medium digitale. Questa, infatti, stimola e predilige il possesso di un bene o il suo sfruttamento temporaneo, piuttosto che la proprietà dello stesso. L'economia della condivisione accompagna la tipica attività di *matching* tra compratore e venditore al possesso temporaneo dei beni o servizi. Una riflessione doverosa è la seguente: Airbnb, una delle maggiori catene mondiali di ricettività turistica, che di recente ha superato il volume di vendita della storica catena Hilton, non possiede un singolo letto. Parimenti, Uber, una delle maggiori catene di taxi globali, non possiede nessuna vettura. Mettendo in contatto chi eroga un servizio con chi lo desidera, tramite – appunto – il *matching*, le piattaforme fungono da facilitatori di interazioni tra gli utenti già presenti nella *community* e neo-entranti, rendendo l'interfaccia digitale *frictionless* e *user-friendly*, ossia intuitiva e di facile utilizzo. La *sharing economy* ha rappresentato un fattore di svolta drastico nel panorama economico globale. Comprendendone la portata, aziende specializzate nella produzione di beni fisici hanno iniziato ad investire proprio in questo: nelle piattaforme ed in generale nel digitale. Un lampante esempio è quello di Nike, che qualche anno fa ha lanciato la

sua app *Nike Training Center*. Ciò dà uno spaccato di quanto questo *business model* sia di fatto rivoluzionario e parallelamente di quanto il *brand* ricopra un'importanza cruciale: come Amazon non vende prodotti ma comodità, Nike non vende scarpe o abbigliamento ma il concetto di sportività. Airbnb non vende soggiorni, ma vende il concetto di viaggio autentico e di contatto con l'ambito locale della destinazione. Il concetto di piattaforma dal punto di vista economico ed organizzativo, associato ad una *brand communication* efficace, hanno contribuito a rafforzare i ricavi delle aziende interessate. Le aziende impegnate nel digitale hanno investito moltissimo non solo nello sviluppo integrato dei loro sistemi ma nella percezione che il mercato ha del loro *business*. Il fattore del posizionamento mentale ha ricoperto via via un ruolo di maggiore importanza, e termini come "googlare" in italiano, o il verbo "to airbnb", ossia prenotare una casa o una stanza attraverso quel dato portale, in inglese, vengono ormai correntemente usati da molti consumatori. Una tale politica, esercitata con continuità ed efficacia, fa sì che determinati *brand* vengano spontaneamente associati al settore in cui operano, diventando una sorta di sinonimo dello stesso. Questo, evidentemente, costituisce un vantaggio competitivo consistente.

Come detto, la comunicazione del *brand* o in questo caso del fenomeno, è cruciale nella comprensione e nello sviluppo attuale e futuro dello stesso. L'elaborato si prefigge di analizzare il più profondamente ed accuratamente possibile il fenomeno della locazione turistica, prendendo in considerazione tutti i fattori che concorrono alla redditività di tale modello. In tal senso, molte istituzioni, enti e studiosi affermano che la ragione principale per cui questo modello si sta diffondendo sempre più è la leva economica: la locazione turistica mediante i portali online, permette di avere ricavi considerevolmente maggiori rispetto alla locazione tradizionale a lungo termine, di anni 3+2 e 4+4. Come si dimostrerà – tuttavia – questa affermazione è non solo incompleta ma fuorviante. Affermare infatti che questo impiego di un immobile sia in assoluto largamente più redditizio, ha sicuramente stimolato la crescita del numero delle locazioni turistiche nelle destinazioni più conosciute. Spesso, sfortunatamente, si sono presi in considerazione i ricavi, senza mai considerare e nemmeno accennare il delineamento di una struttura di costi: sebbene questa sia indicativa, in quanto influenzata da molti diversi fattori, redigerne una è necessario per comprendere la reale profittabilità della locazione a breve termine.

Si consideri pertanto l'esempio di Treviso. Essendo una destinazione in via di sviluppo turistico, ben lungi dalla saturazione, diversamente rispetto a Venezia o Firenze, si è ritenuto di prenderla in esame per delineare l'impatto che il *fenomeno Airbnb* può avere su destinazioni meno conosciute e "non uniche". Inoltre, analizzare un contesto simile permette di ampliare tale modello a gran parte del territorio italiano, e a tutte quelle città che si trovano accanto alle maggiori destinazioni turistiche.

Per la redazione della profittabilità del modello della locazione breve, si sono considerati due tipologie di immobili: uno localizzato in zona centrale, ed un secondo in zona semi-centrale. Per entrambi, si sono dedotti due tassi di occupazione differenti, uno del 69% e un secondo del 22% (*fonte InsideAirbnb*).



Figura 2 - Stime Ciset redditività immobili a locazione turistica

Zone	Occupazione	Daily rate	Ricavi		Costi	Utile	Fee 30%	Utile Post Fee
			Mensile	Annuale				
centrale	69%	73 €	1511,1	18133,2	3626,64	14506,56	5439,96	9066,6
	22%	73 €	481,8	5781,6	1156,32	4625,28		
semi-centrale	69%	45 €	931,5	11178	2235,6	8942,4	3353,4	5589
	22%	45 €	297	3564	712,8	2851,2		

In secondo luogo, si sono presi in considerazione gli utili derivanti da due tipologie di locazione prendendo ad esempio un canone di locazione medio di €600 mensili. I due termini per la locazione “tradizionale” sono 3+2 anni e 4+4 anni. Si sono aggiunte come voci di costo le imposte di registro, sul canone e di bollo.

- Imposta di registro: 2% del canone mensile di locazione moltiplicato per il numero di annualità del contratto.
- Imposta sul canone di locazione: ammonta al 10% per la locazione 3+2 e il 21% per la locazione 4+4.
- Imposta di bollo: €16 ogni 4 pagine di contratto. Nell'esempio se ne sono considerate 8.

Figura 3 - Stime Ciset redditività locazione tradizionale

Annualità Locazione	Ricavi	Imposte			Totale	Netto
		Registro	Canone	Bollo		
3+2	7200	60	720	32	812	6388
4+4	7200	1152	1512	32	2696	4504

È inoltre necessario considerare le ritenute IRPEF per entrambe le forme di locazione, che si attestano al 21% dell'imponibile da pagare in forma di cedolare secca, oppure il 5% sul reddito totale. La variabilità della scelta e la parità dell'ammontare delle imposte ha fatto sì che si considerassero solamente i ricavi ante-imposte IRPEF. Ciò detto, si sono paragonati gli utili derivanti dalle due diverse forme di impiego di un immobile.

Figura 4 - Stime Ciset : comparazione utili diversi tipi di locazione

	3+2	4+4
<b>Forma privata</b>	-1762,72	120,28
	-3537	-1654
<b>Forma imprenditoriale</b>	2678,6	4561,6
	-799	1084

Nella tabella si evince quando la locazione turistica si rivela essere più redditizia delle forme di locazione tradizionale. La forma privata di gestione dell'immobile si rivela essere più redditizia solamente per un immobile in zona centrale, e solo rispetto alla locazione 4+4. È importante tuttavia ribadire che la differenza di ricavi è

minima. La forma imprenditoriale, di contro, perde terreno rispetto alla locazione tradizionale solamente nel caso dell'immobile in zona semi-centrale comparato alla forma 3+2. L'analisi Ciset redatta nell'area di Venezia Civitas Metropolitana, ha evidenziato le medesime dinamiche. La leva economica e di profittabilità della locazione turistica, descritta e comunicata spesso come se fosse molto considerevole e la principale concorrente nella scelta, non è spesso così profonda da determinare la scelta dell'affitto breve contro quello a lungo termine. Seppur Treviso non sia ancora una destinazione molto conosciuta, la città ha riscontrato un buon aumento del suo *appeal* turistico, e ha visto il prezzo dei *listings* alzarsi costantemente a partire dal 2014. Se però la leva economica conta marginalmente, allora le cause dell'incremento del numero di locazioni turistiche è da ricercarsi altrove. Dando per scontato che ogni individuo sceglie secondo le sue specifiche priorità, la scelta dell'affitto turistico, oltre alla leva economica è da ricercarsi nelle seguenti motivazioni:

- leva contrattuale
- leva gestionale
- leva immobiliare

La leva contrattuale sottintende la modulabilità intrinseca nell'affitto turistico. Se infatti le forme di locazione a lungo termine vincolano le parti per un certo numero di anni, l'affitto a breve termine permette di cambiare velocemente la forma di impiego dell'immobile. Inoltre, un proprietario immobiliare, in caso di inquilino moroso, dovrà adire a vie legali al fine di liberare l'immobile, non senza una serie di spese e un certo ammontare di tempo, che può spingersi fino all'anno e mezzo. Inoltre, la locazione può essere esternalizzata, come affermato precedentemente, ad un'agenzia che si occupi della gestione operativa dell'immobile: cominciando con l'inserimento online, fino alle pratiche burocratiche, a fronte del pagamento di una commissione per la gestione dell'immobile. La locazione turistica spinge anche a riqualificare oppure acquisire immobili, pagando le rate di un mutuo tramite i ricavi generati da quest'attività. Ancora una volta però, se si valuta la profittabilità reale della locazione turistica, si rivela come di norma essa non sia la scelta più efficace per ripagare un mutuo.

Figura 5 - Stime Ciset copertura anni mutuo locazioni turistiche vs tradizionali

Treviso: anno		Costi acquisto	
Sestiere / Quartiere	Valore immobiliare	Costo totale con mutuo	Costo totale acquisto
Centrale	194.625	224.425	238.049
Semi-centrale	153.000	176.427	187.137

Treviso: anno	Locazioni Turistiche		Locazioni	
Sestiere / Quartiere	69%	22%	3+2	4+4
Centrale	37	51	35	41
Semi-centrale	47	66	28	32

È doveroso affermare, tuttavia, come la messa online dell'immobile, se correttamente gestito, col tempo possa portare ad un graduale incremento di prezzo, mentre il canone di locazione tradizionale sarà fisso sino alla scadenza del contratto. La propensione al rischio è indubbiamente un fattore rilevante in una scelta del genere.

È difficile che una singola leva contribuisca da sé alla scelta di posizionare il proprio immobile sulle piattaforme, ma è innegabile come la somma delle leve ivi esplicitate possa costituire un "pacchetto" non poco appetibile. Inoltre, si dimostra come l'affitto di un solo immobile non costituisca una fonte di reddito sufficiente al sostentamento di una persona, ma rimanga – quantomeno per il momento – una fonte complementare di reddito.

Come tratto principale, le piattaforme online di affitto turistico, Airbnb, in particolare, tendono ad enfatizzare l'aspetto esperienziale del soggiorno: il contatto umano tra *host* e *guest*, la varietà delle tipologie degli alloggi e i diversi stili degli stessi, rendono ogni soggiorno diverso e meno "standardizzato" rispetto all'offerta alberghiera tradizionale. Parallelamente, poi, Airbnb ha introdotto un ulteriore aspetto nella sua proposta di valore: esperienze ed avventure. Attività erogate da locali o da tour operator, che si snodano sul territorio e che permettono a chiunque di condividere le proprie passioni con i turisti e percepirne un guadagno. In Italia, ad esempio, i trend maggiori riguardano il cibo (lezioni di cucina), il *lifestyle* (passeggiate enogastronomiche) e la fotografia. Dall'ingresso di Airbnb nel mercato, l'esperienzialità ha ricoperto un ruolo sempre maggiore nell'offerta turistica, ed un trend crescente al livello globale. Con il passare del tempo, questo è diventato uno standard condiviso non solo dagli operatori della *sharing economy*, ma anche dalla ricettività tradizionale. Si sta, dunque, assistendo ad una progressiva ibridazione e contaminazione reciproca tra le due classi di ricettività: da un lato, le agenzie di locazione turistica, ovvero aziende che si occupano di locare un certo numero di immobili attraverso le piattaforme, operano in logica di contenimento di costi, di ricavi per posto letto, con una gestione che ricorda o ricalca quella alberghiera. Contemporaneamente, gli hotel mirano a potenziare l'ambito esperienziale del soggiorno (ad esempio l'NH Hotel di Venezia, albergo a sfondo cinematografico), migliorando l'*engagement* con i visitatori: non sono ormai più rari gli alberghi senza front desk, dove i receptionist tendono ad avere più un rapporto *one-to-one* con il cliente. Airbnb ha apportato non solo un cambiamento fisico nella ricettività mondiale, ma anche nell'approccio organizzativo e "tematico" dell'hotellerie. D'altro canto, le realtà imprenditoriali attive in questo settore, imparano dall'hotel management. La contaminazione delle rispettive categorie di ricettività testimonia come l'economia della condivisione sia affermata nel panorama economico turistico, tanto da influenzare le *value propositions* dell'affermata ricettività tradizionale.

Spesso si disquisisce ampiamente sulla presenza di realtà imprenditoriali all'interno delle piattaforme, anche laddove – in linea teorica – dovrebbero essere presenti solamente realtà private. In particolare, un'inchiesta di Report ha sottolineato come la stragrande maggioranza delle locazioni turistiche presenti nelle destinazioni maggiori, come Venezia o Firenze, sia a sfondo imprenditoriale, che lo spirito della condivisione sia ormai stato fagocitato dalla massimizzazione

dei guadagni. Ciò che si afferma in tale inchiesta è che il 70% circa dei *listings* siano intere case, perciò che venga dato ai turisti il pieno accesso all'immobile. Si argomenta come di fatto non ci sia alcun accenno di condivisione, e che tale attività dovrebbe essere regolamentata, in quanto concorrente sleale e seria minaccia per l'identità stessa della destinazione.

È tuttavia interessante notare una precisa questione: nell'inchiesta di Report, suffragata da Federalberghi, viene riportato unicamente il dato riguardante gli interi alloggi, dal quale si evince un 70% di presenza di intere case, ergo di locazioni turistiche imprenditoriali. A questo si faceva riferimento poc'anzi, quando si trattava di ricerche basate su dati parziali. Al fine di delineare propriamente tale fenomeno, l'elaborato ha preso in considerazione diverse variabili, di seguito riportate:

- Intere case
- Multi-listing
- Disponibilità annuale
- Solo immobili altamente recensiti

La combinazione di queste caratteristiche, ossia la presenza di più intere case gestite da un singolo *host*, sempre disponibili durante l'anno e nelle quali sussiste un alto *turnover* di turisti, rivela un dato assai differente rispetto a quanto riportato nell'inchiesta. Applicati questi filtri nell'area di Venezia Civitas Metropolitana (*dati InsideAirbnb*), appaiono 1646 risultati, su un totale di 8469, pari ad un 19,4%. Ognuna di queste discriminanti è essenziale per delineare l'ampiezza del fenomeno, ma nessuna di esse è sufficiente se considerata da sola per fornirne uno spaccato realistico.

Ciò su cui, però, si è centrato il punto, seppur giungendoci attraverso una raccolta dati sommaria, è il tema della presenza, sempre più ingombrante, di tali agenzie di locazione. Molte di queste gestiscono anche centinaia di immobili per conto dei proprietari, arrivando anche a raggiungere, se non talvolta a superare, la dimensione di un hotel tipo. Queste aziende operano con personale ridotto, al fine di contenere le spese fisse, tuttavia l'analisi dei relativi bilanci evidenzia una più o meno larga incidenza dei costi variabili. Di norma, queste aziende tendono ad acquisire la gestione di un certo numero di immobili, intervenendo successivamente sull'arredamento e sul design dell'appartamento, per incrementarne il valore. Essendo i costi variabili assai ingenti nei bilanci delle società considerate, si tende alla minimizzazione degli altri costi, come, ad esempio, quelli per le procedure di check-in e check-out, che vengono spesso svolte con una cassetta di sicurezza contenente le chiavi dell'immobile, oppure con dispositivi smart. Il fatto che le procedure di ingresso ed uscita dei turisti vengano standardizzate, però, è in netto contrasto con le politiche della piattaforma, che tende ad enfatizzare le relazioni *one-to-one*. Questo aspetto, assieme al fatto che le aziende di gestione di locazioni turistiche tendono ad acquisire immobili vicini tra loro, al fine di abbattere tempi e costi di spostamento, potenzialmente, rappresenta una minaccia per le destinazioni: si profilano, infatti, dei veri e propri quartieri-dormitorio ad uso esclusivamente turistico, con un alto *turnover* di turisti. Luoghi fantasma o sovraffollati, in base al periodo dell'anno, qualora la destinazione presenti un'alta stagionalità. Questo potrebbe indurre all'insediamento di attività produttive dirette solamente ai turisti, e non ai residenti, con un conseguente e

graduale spiazzamento degli stessi, dovuto anche all'incremento dei canoni di locazione. Queste tematiche sono indubbiamente cruciali nel futuro delle destinazioni, ed il vuoto normativo che caratterizza l'ambito della locazione turistica deve quanto prima essere riempito, anche per evitare tali conseguenze. Anche su questo, però, sono presenti dei particolari da eccepire: il turista che prenota tramite Airbnb, è mediamente più portato a ricercare l'autenticità del luogo in cui si trova; pertanto, il mercato turistico può rappresentare una chance di sviluppo ulteriore per gli esercizi locali. Inoltre, diversi studi confermano come le abitudini di consumo del turista che sceglie l'*home sharing* siano paragonabili a quelle di un residente, in termini di consumo energetico di luce, gas ed acqua. Ancora, le dinamiche di spiazzamento di attività produttive e residenti era già in atto molto tempo prima dell'ingresso del *fenomeno Airbnb* nel mercato italiano, semmai la locazione turistica l'ha accentuato. Di qui, si ritorna al punto di partenza: la comunicazione parziale, sommaria o scorretta di questo fenomeno, ha indotto un numero sempre maggiore di *host* all'interno della piattaforma, proprietari immobiliari che vedevano un investimento estremamente profittabile, quando, tendenzialmente, come specificato in precedenza, non è, rispetto agli utili derivanti da una locazione tradizionale. In più, questi *host* che potremmo definire come *revenue-driven* tendono a concentrarsi sui ricavi derivanti dalla loro attività, e non sulla qualità del soggiorno che possono fornire. Questo, ha un impatto negativo sulle destinazioni interessate.

Si può evincere come la scorretta comunicazione abbia portato –paradossalmente – più concorrenza alla ricettività tradizionale di quanto ne avrebbe fatto una corretta, realistica ed efficace trasmissione delle caratteristiche del fenomeno. L'elaborato tende, pertanto, a far comprendere al lettore la reale portata del *fenomeno Airbnb*, che occasioni, che minacce e che dimensioni presenta nel panorama economico turistico italiano.

## **FROM PLATFORM ECONOMY TO THE AIRBNB PHENOMENON.** **Analysis of choice criteria, profitability and impacts of short-term rentals**

*The essay intends to shed light on the phenomenon of the platform and the sharing economy, from their birth to their impact on the global economy, with a focus on the T&T industry. Understanding their dynamics is crucial to be fully aware of the consequences they had on the global economy as well as the future outcomes that they will carry with their innovations.*

*Emphasising the possess over the property, the sharing economy spread throughout the world, also in the T&T industry: its greatest example being Airbnb. The essay explains the impact that the so-called Airbnb phenomenon had on Italian tourism, real estate and economic market. The main purpose of the paper is to clarify the actual profitability of short-term rentals: too many times, indeed, they have been described as extremely profitable compared to "traditional" rentals. indubitably, this led to more and more real estate owners to enter this market, causing a sort of Airbnb overcrowding. But is short term rental more profitable than classic long term rental? With a data-driven analysis, the essay goes through the phenomenon considering two destinations: Venice and Treviso. In fact, those two can provide a wide example of how the sharing economy can affect a unique destination and a tourism-developing city. As the paper goes on, the economic leverage will decrease more and more from being the main reason for the short-term rental choice to being just a part of it. The chance of earning more (from 20% to 30% more profitable than a long-term rental if well managed), joins with the flexibility of this activity, not being legally binding and easy to redirect. Besides, to some extent, this activity can be externalised to short-term rentals management agencies. Summing all these aspects up, it is possible to infer the appeal of the "tourism rental package".*

*Furthermore, long it has been argued on the actual sharing aspect of this business model: many states that it is no more about sharing houses, but a whole entrepreneur activity. The essay gives it an answer by providing a complete delimitation of the entrepreneurship within Airbnb. Considering just one or few variables, such as the entire houses listed on the platform, only provides a speck of the phenomenon and a distorted one. Many argue that in cities like Florence or Venice business-like tourism rentals exceed 70% of the total. On the other hand, the analysis of the business model of short term rentals agencies led to the considerations of more variables such as: presence of entire houses, multi-listings, frequent bookings and reviews, high availability.*

*Carrying out the analysis taking into account these variables, resizes the entire business-like rental impact down to 19.4% in Venice and to 23% in Florence.*

*Finally, the paper illustrates the possible opportunities and threats the destinations could experience thanks to the sharing accommodation model. It is evident how the platform economy and the sharing accommodation business model has changed the economic environment over the years. Through the analysis of the phenomenon, the paper aims to provide not just the size and the effects of this, but also a knowledge on how to take advantage of it, for every type of enterprise. The world has changed and a way back is unlikely, so understanding what is currently developing is rather essential to be able to use its propulsive force to improve the T&T industry, locally and globally.*

# THE NORWEGIAN MUSEUM OF TRAVEL AND TOURISM (NRM)

## CUSTOMER SEGMENTATION AND OFFER IMPROVEMENTS

*by Ingebjørg Synnøve Michaela Grepperud*

### 5.1 INTRODUCTION

NRM is a National museum that is located in a tiny village in the countryside. It has a past of 30 years of preparation and history but opened as a brand new museum in 2016.

The modern building housing it is made out of 400 million old granite while the content is digital and volatile.

NRM is dedicated to the history of Travel and Tourism in Norway.

#### 5.1.1 History of NRM

Born as a personal initiative in the 1980's by the leaders of two tourism organizations, the idea of a Travel museum for Western Norway was mainly aimed at being a centre for documentation, research and education. The geographical area of interest was originally covering 4 fjord counties, Sogn og Fjordane, Rogaland, Hordaland and Møre og Romsdal. The Old Bergen Museum was not interested (Bergen historically being the center of the Fjord Area) in housing this new initiative and in 1986 a Foundation was set up to locate the museum in Balestrand. Four persons were initiating the Foundation: Per Kvikne (the owner of Kviknes Hotel; his wife Mulla and his son Sigurd Kvikne will later give free ground to build the museum), Leif Grinde (Head of Tourism of Balestrand and Fjærland), Johs B. Thue (Historian and University Dean) and Lidvin Osland (Director of Culture, Sogn og Fjordane). After a first period, the museum got access to public funding, and was defined as a semi-public museum, located in 3 historical buildings (1880-1920) at the waterfront. In 2001 the name changed into Norwegian Museum of Travel and Tourism. In 2007 the museum became a branch of the larger Sogn Folkemuseum, and eventually in 2009 it was incorporated in the regional foundation *Musea i Sogn og Fjordane (MiSF)*: this after a national museum reform. After many failed attempts, including a daring project "The Wave" by the famous Norwegian architect company *Snøhetta*, in 2007 the first building work started. Finally, 9 years later and with ca. 10 millions of euro spent, the museum opens 29.04 2016.

#### 5.1.2 Location of NRM

The museum is situated in Balestrand, a pioneer tourist destination in Norway. Hotels, services and transport dedicated to tourism have been in continuous

development from the 19<sup>th</sup> century until today. Balestrand is a municipality with 1289 inhabitants, covering 430 km<sup>2</sup>. Positioned in the middle of Sognefjorden, it is historically known to be a safe harbor and meeting point. Balestrand is connected with passenger boat to Bergen and Flåm (distance 200 km) and with 2 daily departures to Fjærland. From Dragsvik car ferries part regularly for Hella and Vangsnes. Oslo (distance 360 km) can be reached by bus 3 times daily. The nearest regional airports are located in Sogndal (66 km) and Førde (96 km). The scenic Gaulamountain road (National tourist route nr. 55) is starting in Balestrand.



© Statsbygg

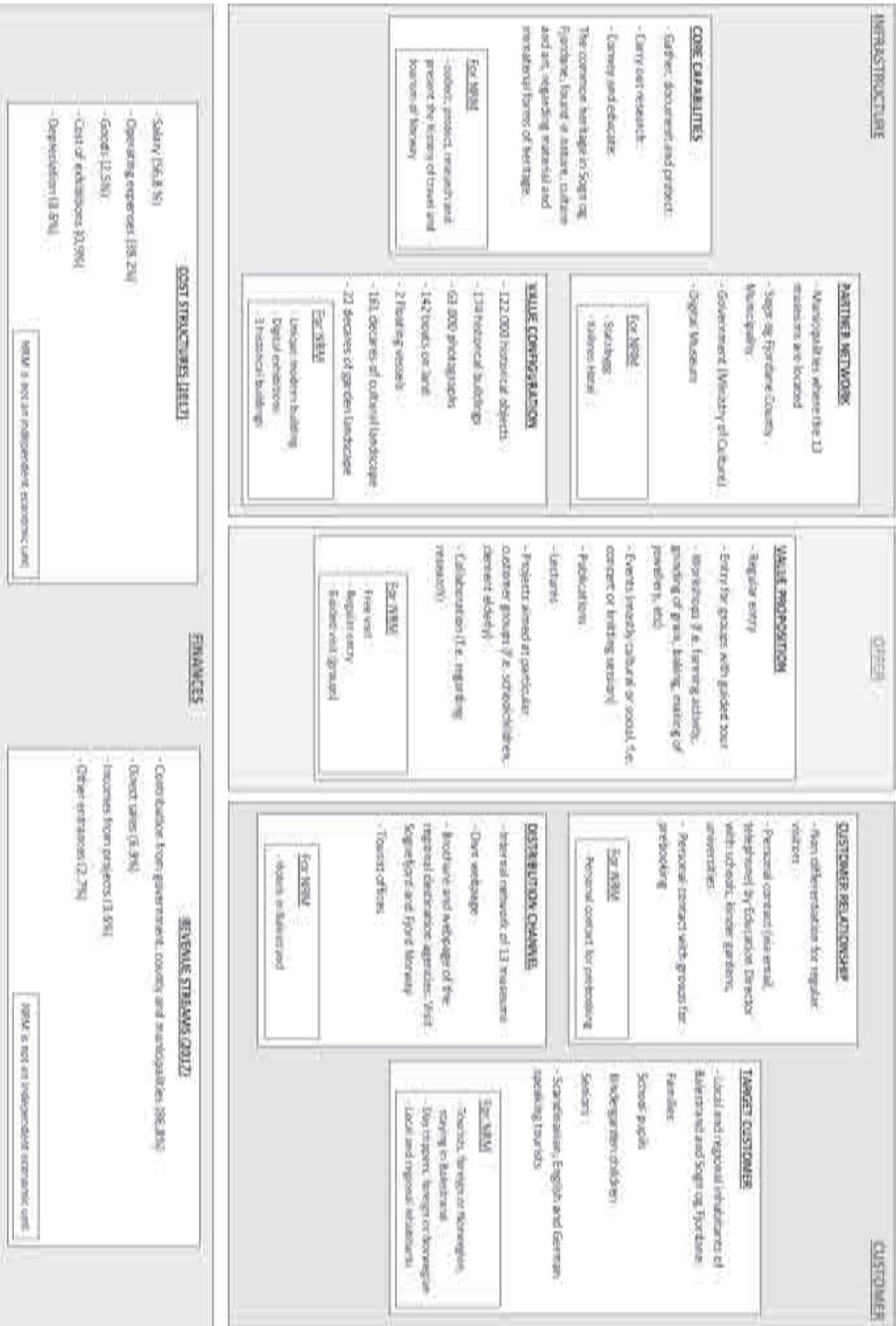
## 5.2 CANVAS AND COMMENT ON BUSINESS MODEL OF MISF (AND OF NRM)

Since NRM does not exist as an independent (economic) unit, this Business Model is regarding MiSF, and only parts are added specifically for NRM at the end of each block. The Annual Reports are available for MiSF only, not for Sogn Folkemuseum or NRM. MiSF Organization: Head Director and Central Administration, 6 Departments, 4 further units (ART MUSEUMS) under Sogn og Fjordane Kunstmuseum, 1 unit (NRM) under Sogn Folkemuseum. In addition the Foundation, as common legal body, has a Council with participants from The owners board, Sogn og Fjordane County Municipality, the municipalities where the museums are located, Western Norway University of Applied Sciences, the organization of visual artists Sogn og Fjordane (BKSF). Sogn og Fjordane County Municipality is choosing the head of the board of the Foundation. The information presented above is taken from the annual reports published by MiSF in 2016 and 2017. The report of 2018 has not yet been published.

**Revenuestream MiSF:** extremely little coming from direct Sales, ca 6,9% in 2017 and ca 5,9% in 2016, while ca. 86,8% in 2017 and ca 83,1% in 2016 comes from Public Contribution.

**Costs MiSF:** Salary and Operating Expenses together make up for 95,6% of Costs in 2016, and 96% in 2017, an increase of 0,4%. Costs for Exhibitions amount for 2,4% in 2016 and 0,9% in 2017, a decrease of 1,5%.

# CONTRIBUTI CLASSE MASTER



### 5.3 HYPOTHESIS OF RESEARCH

Approaching the NRM and its evolving situation from different points of view (historical development, external and internal environment, competitors, customers, employees) and by applying various research methods and tools (Business Model, Statistics, SWOT analysis, comparative attributes applied on the Matrix of importance and competitiveness, products offered and observation of customer segments and needs) one achieves the:

1. Reduction of the field of study
2. Highlighting of the existing problems and concerns
3. Pointing out of the improvements aimed at getting more (paying) visitors without structural change or significant investments in time and money.

Although a large part of the annual entrances are contributions from the government, the region and the municipality, more visitors can bring in more revenue streams, but - more important - can generate investments in research, education and development.

1. The reduction is achieved by:
  - a. Limiting the time period (May-Sept 2016-2019: the traditional tourist season), when statistics are available, and the museum has regular opening times.
  - b. Considering the visitors already present in Balestrand or in Sogn og Fjordane within the time period indicated above.
  - c. Directing the attention to the visitors already frequenting the museum

List of macro segments of Visitors (present and potential) taken into consideration:

  - Regional inhabitants from Sogn og Fjordane
  - Local inhabitants from Balestrand
  - Individual tourists, Norwegians and foreign
  - Hotel guests from the Kviknes Hotel (Historical Hotel with 190 rooms)
  - Spontaneous groups, also smaller than 10 persons, present without prebooking
  - Free (transversal segment)
2. The existing problems and concerns are mainly the following:
  - a. "Free" visitors (an increasing major concern)
  - b. Two competitors
  - c. Low visitor numbers in general (compared to expectations)
3. The improvements will be divided into 3 parts:
  - a. Suggestions regarding layout, signage and functionality
  - b. Proposals to link product-customer more effectively
  - c. Internal guidelines with Best Practice

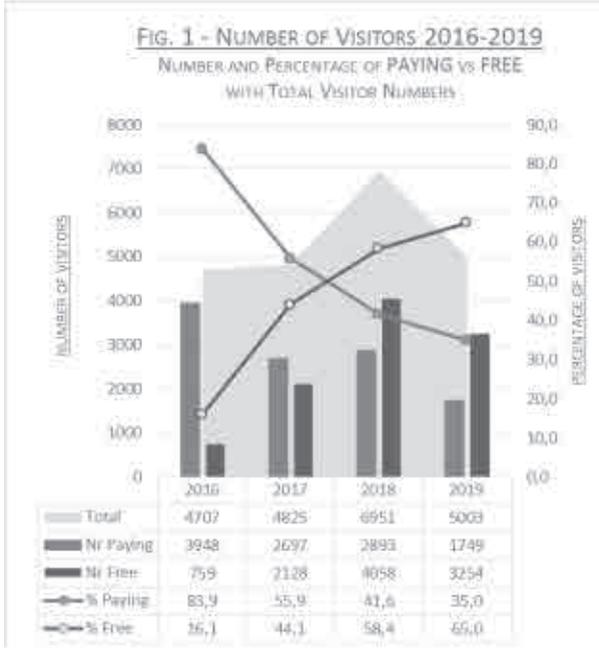
### 5.4 STATISTICS ON NUMBERS OF VISITORS AND GUEST NIGHTS

The first part of this Data Collection is taken from internal registration of NRM, from 2016 to 2019. The numbers of visitors are seasonal: May-September, covering the regular opening time of NRM. Visitors paying no ticket have been registered by NRM: they enjoy the free parts of the exhibits. The data presented regarding guest nights in Balestrand and Sogn og Fjordane are provided by SSB (Statistics

Norway) for the period May-September 2016-2018.

#### 5.4.1 Nr of Visitors and a major concern: FREE visitors – PAYING visitors

In 2018 the total number of paying visitors is slightly recovering from the decline in 2017. In 2019 there is a sharp fall compared to 2018. The number of free visitors shows constant increase until 2018 - bringing the total visitor number up.



Taking the percentages into consideration, one observes a breaking point in 2017 where the free visitors exceed the paying visitors.

In 2019 the tendency is confirmed: the percentage of free visitors grow (even if as sheer number in 2019 there are less free visitors present) while the percentage of paying visitors is slightly declining.

From the peak of 2018 the total visitor number is diminishing.

It is clear that the free visitors already present in the museum form an opportunity of inverting the negative tendency when partly converted into paying visitors.

**After the breaking point (August 2017), the (un-)balance between free and paying visitors is consolidated, revealing the existence of major concerns:**

- *How can one get more visitors, and sell more tickets?*
- *What can be done to start converting the “free” into paying visitors?*

## 5.4.2 Statistics regarding Guests Nights in Balestrand 2016-2018

Fig. 2 - Number of Guest Nights May-September

COUNTRIES	2016	2017	2018
TOTAL	70679	76224	72301
FIRST 4	43451	46624	46428
NORWAY	12899	15532	14976
USA	11034	11595	12016
UK	11286	9749	10506
GERMANY	8232	9748	8930

Total number of guest nights:

Variation 2016 to 2017 +7,8%,

Variation 2017 to 2018 -5,1%.

Country of origin of guests: the first 4 countries are Norway, USA, UK and Germany. In 2016 they form 61,5% of all guest nights, in 2017 61,2%, and in 2018 64,2%.

USA and UK (English speaking countries) and Norway form alone in 2016 49,9%, in 2017 48,4% and in 2018 51,8%.

The following table shows data for comparing Balestrand with Sogn og Fjordane (2016-2018). The difference is minimal regarding German tourists. Looking at USA and UK the results are different: in Balestrand tourists staying overnight from USA make out for ca. 3.5 times more of the total guest nights (for the period 2016-2018) than in Sogn og Fjordane and from the UK ca. 5.5 times as much (in 2018 6.3). USA and UK together amount for ca. 7% in Sogn og Fjordane but in Balestrand approximately around 30%. Guest nights for Norwegian tourists amount in Balestrand for ca. 20 % of all guest nights compared to Sogn og Fjordane with ca. 40%. Summing the 4 first countries (total guest nights 2016-2018), the group amounts for ca. 60% in Sogn og Fjordane and for ca. 60% in Balestrand. This shows that these 4 countries are of even importance as a group, but with a different composition in Sogn og Fjordane and in Balestrand.

**Conclusion: Balestrand has a specific type of tourism concentrating on USA and UK, both English speaking countries.**

## 5.5. ON CUSTOMER NEEDS AND CURRENT PRODUCTS

The following is the result of my direct observations in the NRM and of the questions received by visitors, often resulting in dialogue. This summer a National Survey (Ministry of Culture, Kulturrådet - Arts Council) regarding all museums in Norway has been carried out also by NRM. It is still ongoing with results to be communicated later.

### 5.5.1 Estimation of Customer Needs based on repeated Observations

- Get knowledge about **(local) Norwegian history**, geographical orientation, old names given to particular places (hills, rocks, houses, streets, etc).
- Get **help to plan your (next) trip** around Norway, e.g. tip on distances, season, zones, inside information: often couples or (small) groups of family or friends.

- Feel **ownership to the place** (museum): often local groups of friends (mostly seniors) visiting to chat.
- **Peace** and relax: often couples.
- **Curiosity**: often Norwegians.

Fig. 3 – Composition Guest Nights Sogn og Fjordane and Balestrand 2016-2018 May-September

SOGN OG FJORDANE 2016 – 2018						
YEAR	TOTAL	NORWAY	GERMANY	USA	UK	OTHERS
2016	1063798	452857	134832	43228	30318	402563
2017	1168576	496525	141485	48780	29268	452518
2018	1139699	475873	140710	56057	26759	440300
2016	100%	42.6%	12.7%	4.1%	2.8%	37,8%
2017	100%	42.5%	12.1%	4.2%	2.5%	38,7%
2018	100%	41.8%	12.3%	4.9%	2.3%	38,7%

BALESTRAND 2016 – 2018						
YEAR	TOTAL	NORWAY	GERMANY	USA	UK	OTHERS
2016	70679	12899	8232	11034	11286	27228
2017	76224	15532	9748	11595	9749	29600
2018	72301	14976	8930	12016	10506	25873
2016	100%	18.3%	11.6%	15.6%	16.0%	38,5%
2017	100%	20.4%	12.8%	15.2%	12.8%	38,8%
2018	100%	20.7%	12.4%	16.6%	14.5%	35,8%

### 5.5.2 Current Products by NRM

The products offered by NRM are not completely meeting the customer needs.

- Regular entry without explanations meets the need of peace and relax through enjoying the architecture and the interior spaces of the building with the granite surfaces. It can be improved.
- Introduction to what you see in the main exhibit (for groups) satisfies partly the need of curiosity.
- Pier walk outside connected to the historical buildings of NRM (guided tour for groups) meets the need of receiving local and historical knowledge. It can be improved.
- Events (not in preparation at the moment) could meet the need for feeling ownership to the NRM of the local (and regional) inhabitants, if planned especially outside the tourist season.
- The exhibition “National Tourist Routes” (which will disappear after the season 2019) is useful for planning the next trip around Norway, together with the section of the main exhibit “Transport”.

No product at the moment meets the need of recognizing common roots and cultural similarities, even if this kind of tourism (looking for the origins of the own ancestors) is already present in Sogn og Fjordane.

## 5.6 COMPARISON WITH COMPETITORS: SOGNEFJORD AKVARIUM AND THE NORWEGIAN GLACIER MUSEUM

After looking for competitors (based on similarities) without results, I started looking for who is really “stealing” potential clients, and 2 competitors emerged. The comparison is elaborated using the competitive attributes applied on the Matrix of Importance – Competitive Positioning. The Even results will not be commented here.

### 5.6.1 Competitor 1 - Sognefjord Akvarium (SAK), Balestrand

A small wooden building in marine style, located near the waterfront, the harbor, shops, restaurants and the tourist information. The approach is family friendly and in wintertime educational program for schools about the life in the fjord are offered. Apart from species of fish, the museum also contains a gallery and a film about the fjord is shown. “1 hour use” of rowing boat or canoe is included in the ticket. A popular café-bakery-restaurant makes part of the offer, serving food all day.

<u>MATRIX OF IMPORTANCE - COMPETITIVE POSITIONING</u>				
<u>NRM COMPARED TO SOGNEFJORD AKVARIUM</u>				
		<u>COMPETITIVENESS</u>		
		NRM IS BETTER	NRM IS EVEN	NRM IS WORSE
I M P O R T A N C E	HIGH		A - PRICE	C – BUNDLING E - AVAILABILITY F – ACCESSIBILITY
	MEDIUM		D - QUALITY	B – FEATURES G – IMAGE
	LOW		H – RELATIONS	

**C – Bundling:** SAK: entrance and activity (rowing), film, gallery, a small souvenir shop with postcards, bakery, café and restaurant serving food all day.

NRM: café, souvenirs and a library for reading only (no lending).

**E – Availability:** SAK: season 01.05-15.09, opening hours 09-19.

NRM: season 01.05-01.10, opening hours 10-16 in May and June, 10-18 in July, August and September.

**F – Accessibility:** SAK: situated at the waterfront near shops, restaurants, harbor and tourist office. The SAK is on one floor, the staff will help you if you have a disability or wheelchair. Signage is clear and visible, and the outside area for the café as well as for rowing and fishing is drawing attention.

NRM: situated at a parallel street, has a lift, the main entrance has a barrier of steps, but also an own wheelchair entrance. Lack of signage, the café is promoted as having a part outside, but no outside tables or chairs are existing, and this offer has not been active in 2019.

**B – Features:** SAK is offering direct contact with the fjord through the senses, possibility of touching, smelling and listening.

NRM: the use of the same senses is currently not stimulated by NRM, e.g.

listening to the water dripping in from the rock walls inside the building and touching the granite surfaces.

**G – Image:** SAK: (family) friendly, authentic fjord connection, local connections through school projects during winter from 1982, the owner is a private person living in Balestrand.

NRM: impressive, but severe building, with a modern design, owned by the state through Statsbygg.

### 5.6.2 Competitor 2 - The Norwegian Glacier Museum (GLA), Fjærland

Located in a village near the fjord (next to an important regional road), Fjærland made part of Balestrand municipality until 2000. Fjærland is now famous for being a Norwegian book town, and offers visits to two different glaciers, both easily reached with bus or own transport. It is also reached by organized daytrips by boat twice a day from Balestrand (a trip promoted directly by the hotels and the tourist information). The image of the museum is “scientific” (edutainment) and international. The exhibition (new 2016) has 24 themes divided into four categories offering an interactive visit, there is further a climate centre and an outdoor educational playground (new 2014). The cinema shows a 3D film by Ivo Caprino (famous in Norway for his fairytales animations) that is included in the ticket. The museum also contains a small shop and café. The modern building itself is an attraction, designed by architect Sverre Fehn. NB: on 26.08.2019 the Glacier Museum reported 66.000 visitors until now with an estimated 80.000 to be reached at the end of the season. This will approximately be the same result as in 2017 and 2018. 30-40% of the visitors are Asian tourists, bus groups are further a dominant group (only with a slight decrease in cruise groups).

<b>MATRIX OF IMPORTANCE - COMPETITIVE POSITIONING</b>				
<b><u>NRM COMPARED TO THE NORWEGIAN GLACIER MUSEUM</u></b>				
		<u>COMPETITIVENESS</u>		
I M P O R T A N C E		NRM IS BETTER	NRM IS EVEN	NRM IS WORSE
	HIGH	A - PRICE D - QUALITY		C – BUNDLING E - AVAILABILITY
	MEDIUM		F – ACCESSIBILITY	B – FEATURES G – IMAGE
	LOW			H – RELATIONS

**A - Price:** GLA: adult 130 nok, family 280 nok, children and students and groups 70 nok.

NRM: adult 80 nok, family 170 nok, children 30 nok (free until 7 years old), students 60 nok, groups 70 nok.

**D - Quality:** GLA: Tripadvisor: comments about overstatement, since the experience is not meeting the travellers expectations.

NRM: Tripadvisor: comments about understatement, since the experience is

above the travellers expectations.

**C - Bundling:** GLA: exhibition (new 2016) with 24 themes divided into four categories, climate centre, outdoor educational playground (new 2014), café and souvenir shop, architecture (Sverre Fehn who received the Pritzker prize in 1997). GLA renewed Cinema: 160 seats with the biggest panorama screen of its kind in Europe, in spring 2020 a new tailor-made film will have premiere.

NRM: 4 exhibits, where the main exhibit has 11 thematic parts, café, souvenirs and a library, architecture (Askim & Lantto). NRM Cinema: 59 Seats.

**E - Availability:** GLA: season 01.04-01.11, opening hours 10-16 in April and October, and 09-19 in May-September, situated directly at a regional main road and next to a small tourist village famous for being a European book town (from 2021 cruise ships, Hurtigruten, will board Fjærland 6 times a Month from October to April, visiting the museum in large numbers at a time).

NRM: season 01.05-01.10, opening hours 10-16 in May and June, 10-18 in July-September.

**B - Features:** GLA: activating the senses through an interactive edutainment visit (simple experiments).

NRM: no focus on experimentation.

**G – Image:** GLA: scientific, exclusive, a national museum existing since 1989.

NRM: modern design, digital – a new national museum existing since 2016.

Note: tourism research as theme and activity is not having the same status as glacier and climate research, and tendentially not taken as seriously. Tourism in Norway is a business, but historically tourism development is also in a particular way connected to a period of national identity forming (1814-1905). This historical context, of great interest to tourists and Norwegians alike, is currently undercommunicated: not exploited to improve the image.

**H - Relations:** GLA: international relations, design of the exhibition by Samer Ltd London, academics, scientists and researchers have contributed to the content of the exhibitions. Partnerships achieved establishing a private non-profit foundation together: International Glaciological Society, Norwegian Trekking Association, Norwegian Water Resources and Energy Directorate, Norwegian Polar institute, Western Norway University of Applied Sciences, University of Bergen and University of Oslo.

NRM: many partners through MiSF, plus local partners.

## 5.7 SWOT ANALYSIS OF NRM (TABLE AND COMMENT)

How to combine strenght with opportunity:

- Modern granite & concrete architecture (NRM 2016) is connected with wooden historical building (Kviknes Hotel 1913):
  - This can be exploited more, since a time gap of 100 years is a lot to Americans and visitors express that they enjoy both.
- The New Education Director is a historian, interested in geography, transport and history:
  - New material can be prepared for tourists as well as students, meeting the need for more information on these topics.

How to transform weakness into strength:

- Invest in locals:
  - Invite them and participate in events organized by others. If the locals are taken seriously, the NRM is more likely to be taken seriously in return.

How to transform a threat in an opportunity:

When confronted with the competitors:

- The Sognefjord Akvarium offers more than NRM for families and locals
- The Glacier Museum is regarded as a more “serious” national museum for adults.
  - The NRM is underperforming and cannot afford to be pretentious
  - Copying what works better by the 2 competitors is necessary.

		INTERNAL FACTORS	
		STRENGTHS	WEAKNESSES
POSITIVE		National Museum is an area with mostly local and regional museums Architecture (added value) Consistent annual (public) funding Education Director with historical background	Not counting as important among locals Frequent change of leadership Lack of signage, little visibility Dependancy on MSF. NRM is only one of 13 museums Few visitors
		OPPORTUNITIES	THREATS
		Related to Vikings Hotel Winter opening could bring on popularity among locals Communicate (national) history and geography in connection with tourism Many “free” visitors already present: to be converted into paying visitors	Competitors: 1) Sognefjord Akvarium, Balestrand 2) The Norwegian Glacier museum, Fjellstrand Housing on stage of a an empty (concrete) building with no life inside
		EXTERNAL FACTORS	

## 5.8 ELABORATION AND RESULTS

At the moment the percentage of visitors entering the building without purchasing a ticket has grown out of proportion, while the percentage of visitors actually buying a ticket is declining. If confronted positively, as an opportunity (a management decision), changes can be made to start creating the ideal conditions for converting “free” visitors into paying ones and, in general, to attract more visitors and sell more tickets.

**A** - Interventions on layout, signage and functionality, to be accepted by the architects and Statsbygg (owner of the building): possibly starting with smaller steps instead of a larger project.

- Time perspective: short – mid-term
- Cost perspective: initially low, then higher

**AIM:** by improving layout, signage and functionality the visitor experience will be enhanced and the contact with the museum staff at the central meeting point (café = ticket office) will be stimulated and made easier.

**B** - Developing internal guidelines for employees, with a list of steps for gradually

making more advances and contact with the (potential) customer: leave more flexibility for staff to decide when they can offer more information like mini tours or extra attention, encourage (personal) initiative (based on own experience and observation).

- Time perspective: mid-term
- Cost perspective: low

**AIM:** by applying the guidelines into the daily practice the NRM staff will be meeting and helping the visitor in orientating, making choices and make the best use of the time at disposal in relation to the visitor interests. It is expected that more visitors will decide to buy a ticket, that some of them will come back again the next day and that a part of both paying and free visitors will enjoy café and library more than until now.

**C** - Offer new products and improve the existing ones, learning from competitor advantages and customer needs.

- Time perspective: mid-term
- Cost perspective: medium

**AIM:** by improving the existing products and by offering new products the visitor will be given more possibilities to find a match between own needs and the NRM offer, and the NRM staff will be put in a better situation to achieve the selling of more tickets.

The positive experience of the visitor is expected to generate a word-to-mouth (and a word-to-mouse) between tourists in Balestrand and surroundings. Considering that about 2/3 of the guest nights in Balestrand are booked at Kviknes Hotel, a triggering effect between Kviknes guests can be expected.

It has to be mentioned here that, from a long-term point of view, the relation with Kviknes Hotel is more difficult to handle as long as there is no stability in NRM Management.

For the inhabitants of Balestrand and Sogn og Fjordane, events and special winter-time openings could have a positive impact, improving the image of the museum as central to the local community.

## 5.9 OPERATIVE IMPROVEMENTS FOR NRM

### 5.9.1 Suggestions on Layout and Functionality

Suggestions regarding external and internal signage, indication of the café as ticket office and marking of the free parts of the Museum as such (due to space limitation this part will not be reported in detail).

### 5.9.2 Proposals to Link Product-Customer

What can be learned from The Sognefjord Akvarium (SAK) and The Glacier Museum (GLA)?

*Availability:* SKA and GLA are open 4 h more daily than NRM in May and June, and 2 h more daily in July, August and September. Open 7 days a week it gives 34 and 22 h difference per week.

This leaves a lot of hours for customers to spend money and time somewhere else than at NRM.

→ NRM needs to revisit opening times, maybe choosing between a constant

opening time during the season, or extra investments in certain (peak) months.

*Features:* SKA offers direct fjord contact, GLA edutainment experiments using the senses.

→ NRM has an unexploited material in the main building. As an innovative project, Statsbygg has produced various forms of presentation material and combined with touching surfaces, listening to water dribbling out, and getting stories from difficulties during the 9 years of building, this could lead to a more interactive visit. In addition the 3 historical buildings of NRM are located near the waterfront, giving further possibilities. It is however a problem that they are facing the harbor that is a public area: in summer 2019 the view, and the path, was blocked by an ice cream kiosk and a cabin waiting for relocation.

*Bundling:* While SKA offers a “potpourri” bundling in order to satisfy all family members GLA offers more variation within the theme of glacier, climate and landscape forming.

→ NRM should definitely promote the 4 short films as an essential part of the bundling and maximize on publicity when bringing out new films.

→ NRM should also get the outdoor cafe going with serving, visible from the street.

What can be learned from observing Customer’s needs? New Value Propositions:

Entrance to the Cooper House only (e.g. 50 nok)

Ask Balestrand Kunstlag to write an article (or hold a presentation if combined with events, groups etc) that you get only at the museum, not elsewhere.

Offer a Historical Walk along the art villas in Balestrand in connection with dragon style, ending in the museum (e.g. 100 nok) realized by the Education Director at pre-announced times.

With the planned exhibit change, get three dimensional models regarding transport in the hall: fjord landscape, train models, boat models, etc

Make this the starting point of a new pier walk (e.g. 100 nok) with introduction inside before going outside.

Offer Film Evening (e.g. 70 nok) for everybody, but in particular for the guests from Kviknes Hotel as evening entertainment. Offer a small discount for hot drinks and cakes afterwards.

Set up a particular part on emigration from Norway, especially to the USA: preparation for leaving (empty space for this part could be available in the main exhibit) and later about the returning visiting trips to Norway.

Leave a diary at this “station” where guests can leave their own stories on emigration (or immigration), connected to Norway.

### 5.9.3 Internal Briefing and Guidelines with Best Practice

**Briefing:** Organize short briefings at the beginning of the season where the employees get not only information and update on (new) products but “help” in ordering the fragments of the exhibits in an organic way that can be reproduced to whoever needs it later (college, tourist, local partner).

The main focus should be creating the conditions for active use of the topic elements connected to the content of the NRM exhibits: History, Geography, Life Story, Heritage, Scenery, Locals as elements of common interests, and in this way help

linking NRM and (potential) customers: through a stimulating environment of mutual (light scale) learning and exchange. Like a vessel of communication these themes are based on topics of real interests observed in the visitors - through sympathy less barriers are present for receiving more information. And this could lead to the condition of wanting to buy a ticket.

**Guidelines:** Make (eye-)contact with everybody passing through, observe them, ask questions in order to create a possibility of explaining what the ticket includes.

Give a small introduction about the different parts to everybody who buys a ticket or show interest in buying one, indicating physically where the exhibits are placed.

Move through the open areas, talking rather loudly (instead of standing still behind the counter): in this way everybody gets a chance of hearing what the museum has to offer.

When possible, give a mini guided tour for spontaneous groups (also smaller than 10) including basic information about the origin of the museum as a documentation center: try to find out if the group is interested in something particular. Include historical and geographical elements.

Stimulate curiosity in the building encouraging the use of the senses (touching and listening).

Invite them back, explain that the day after they can go on the same ticket.

Chat with café guests, let them ask you about the questions they have accumulated during their trip: this creates bonding and possibilities of returning.

Focus on creating a positive environment: to work in, to relax, to discuss, to learn, to eat, to absorb scenery and nature.

Note: With **Best Practice is** meant the sense of learning from each other, observing what works better – *for who, in which context, where and when.*

## 5.10 CONCLUSION

The improvements just presented have been developed approaching the current situation and tendency by channeling the creative activity through three main points of view:

- from inside: the activity of employees in meeting the visitors,
- from outside: the impressions of the exhibits and the building received by the visitors,
- from the linking of outside and inside: the relation customer-product based on visitor needs observed.

In this way the major concerns of NRM (the necessity of selling more tickets and of converting free into paying visitors) have been addressed with operative improvements (suggestions, proposals and guidelines) which have been conceived as an organic whole, whose elements are connecting with and influencing each other, hopefully generating results.

Not requiring initially significant investments in time and money, they could be applied and their effectiveness could be tested out before stepping to a next phase involving more resources in order to achieve much more revenues and to make of the Norwegian Museum of Travel and Tourism a must see attraction in Balestrand and Sogn og Fjordane in the years to come.

## **IL MUSEO NORVEGESE DEI VIAGGI E DEL TURISMO (NRM)** **Segmentazione della clientela e miglioramento dell'offerta**

NRM si trova a Balestrand, un villaggio con 1289 abitanti nella regione norvegese Sogn og Fjordane, famoso per il fiordo e il ghiacciaio circostante. NRM è nato come un centro di documentazione regionale negli anni 80, per diventare un museo nazionale nel 2001. Dal 2016 si trova in un edificio innovativo, ricavato (scolpito) da un blocco di granito preesistente, ed è collegato con lo storico Kviknes Hotel.

NRM fa, dal 2009, parte di una fondazione regionale (MiSF) che gode di un consistente finanziamento pubblico. Il focus principale del MiSF è trasmettere la cultura e storia locale e regionale. NRM è l'unico museo nazionale e sta sottoperformando rispetto alle stime iniziali, il che spinge a chiedersi: come attrarre più visitatori e vendere più biglietti? La ricerca presentata nel presente articolo si concentra sui periodi di apertura stagionale (estiva), sui turisti già presenti in Balestrand e su quelli che già frequentano il museo. I dati statistici evidenziano un altro problema: la notevole presenza di visitatori "free", che visitano le parti del museo accessibili senza il pagamento del biglietto. Mentre i visitatori paganti diminuiscono, i visitatori "free" crescono. Questo porta ad un'altra domanda: come trasformare i visitatori "free" in visitatori paganti? I dati sui permottanti in Balestrand chiariscono che esiste un turismo specifico anglosassone (USA & UK) a Balestrand: un gruppo che assieme con il norvegese costituisce circa il 50 % dei permottamenti stagionali. Osservando con continuità i visitatori e il loro comportamento nel museo, emergono bisogni specifici del tipo: ricevere aiuto per pianificare viaggi, soddisfare la propria curiosità, cercare le proprie origini (soprattutto legate all'avvenuta emigrazione dalla Norvegia). I prodotti di NRM soddisfano solo in parte questi bisogni. Ricercando concorrenti, si trovano: il Sognefjord Akvarium (SAK) a Balestrand ed il Norwegjard Glacier Museum (GLA) a Fjaerland. Mentre SAK si rivolge principalmente a famiglie e locali, il GLA ha un profilo più "scientifico" e si occupa anche di ricerca. NRM vince su prezzo e qualità rispetto a GLA, mentre è solo pari su prezzo, qualità e relazioni rispetto a SAK. Applicando il metodo SWOT risulta che oltre a copiare i concorrenti (minaccia), si può investire nella relazione con i locali (debolezza) e preparare nuovi materiali da parte del nuovo Direttore Educativo (forza). L'elaborazione dei risultati porta ad articolare nel modo seguente i suggerimenti operativi:

*Interventi su Layout & Funzionalità, quali precondizioni per la visita.*

*Sviluppare Linee Guida per gli addetti: le linee guide interne per chi lavora al museo per rendere il proprio ruolo più attivo e dinamico verso il cliente (esistente e potenziale).*

*Offrire nuovi prodotti e migliorare l'offerta esistente, considerando il risultato del confronto con i concorrenti soprattutto per availability, features e bundling, e i bisogni clienti osservati.*

*In conclusione i miglioramenti presentati sono stati sviluppati affrontando la situazione attuale e le tendenze canalizzando l'attività creativa nei tre principali punti di vista seguenti:*

- *Dall'interno: l'attività svolta da chi lavora nel museo.*
- *Dall'esterno: le impressioni che le vari parti del museo, incluso l'edificio stesso lasciano al visitatore.*
- *Dalla connessione tra interno ed esterno: la relazione prodotto-cliente.*

*In questo modo le criticità del NRM (la necessità di vendere più biglietti e di trasformare i visitatori “free” in visitatori paganti) sono state indirizzate con dei suggerimenti operativi, concepiti come un insieme organico, i cui elementi sono interconnessi e interagiscono tra di loro nella speranza di generare futuri risultati. Questi suggerimenti non richiedendo inizialmente investimenti significativi (tempi e costi) possono essere applicati da subito e la loro efficacia testata prima di considerare una prossima fase ove ulteriori risorse possono venire destinate a far crescere le entrate e a fare del NRM un “must see attraction” in Balestrand e Sogn og Fjordane.*

# DMS – UN’OPZIONE STRATEGICA PER LE DESTINAZIONI TURISTICHE IL CASO MARCA TREVISO

di Rossella Mangione<sup>1</sup>

L’obiettivo di questo progetto consiste nell’analizzare il Piano Strategico nell’ambito del Turismo della Regione Veneto, e la scelta fatta a partire dall’anno 2018 di introdurre un DMS – Destination Management System. Lo scopo è quello di dimostrare l’impatto positivo che tali sistemi possono avere sulla destinazione, mettendo a dialogo i diversi attori della filiera turistica e integrando i diversi prodotti offerti dal territorio.

## 6.1 EVOLUZIONE DEL TURISMO IN VENETO - ORIENTAMENTO VERSO IL TURISMO 4.0

Internet, smartphone, big data, intelligenze artificiali, App sono tutte parole che ormai fanno parte del nostro linguaggio quotidiano. In un minuto nel mondo, vengono effettuati 900.000 accessi su Facebook, inviati più di 400.000 Tweet e effettuate 43 milioni e mezzo di ricerche su Google. Il digitale è diventato uno strumento imprescindibile a cui si ricorre sempre più spesso per moltissime azioni del quotidiano. Anche dal punto di vista del mercato turistico è innegabile il suo utilizzo sempre più diffuso, anche tra fasce d’età molto distanti tra loro, non solo durante il viaggio, ma anche e soprattutto in fase di scelta e prenotazione del soggiorno. Blog di viaggi, pagine Instagram, recensioni su siti dedicati e simili, hanno un peso sulle decisioni del turista che non può e non deve essere trascurato. Siamo di fronte a quella che è stata definita una “quarta rivoluzione industriale”, una rivoluzione che a differenza delle altre è veloce, in costante sviluppo, e assolutamente irreversibile. All’interno di questa rivoluzione globale rientra il “Turismo 4.0”, ossia l’elaborazione di grandi quantità di dati, raccolti su un vasto campione di viaggiatori, al fine di creare un’esperienza di viaggio personalizzata e quindi differente da quella di moltissimi altri. Per cogliere al meglio le opportunità rappresentate da tali processi, è necessario aggiornare i sistemi di raccolta dati tradizionali, come le classiche statistiche, ed imparare ad utilizzare i Big Data, le grandi masse di dati. In Italia si è ancora generalmente molto legati a statistiche che hanno lunghi tempi di elaborazione e, di conseguenza, rendono lento anche il lavoro degli operatori della filiera turistica. Inoltre, le statistiche tradizionali, non possiedono uno sguardo globale completo poiché non raccolgono un numero di dati tanto vasto quanto quello dei Big data.

Altra considerazione da tenere presente per parlare oggi di turismo 4.0, è che viaggiare non è più considerato un lusso per pochi.

<sup>1</sup> Referente aziendale: Elisa Siciliano, Fondazione Marca Treviso

Grazie all'avvento delle compagnie aeree low-cost, è cambiato il modo in cui le persone si avvicinano al viaggio. Le grandi distanze vengono coperte in ore, a prezzi sempre più accessibili, e la tecnologia ha un ruolo di rilievo nel dare supporto al turista sia prima che durante il viaggio. Abbiamo diversi esempi di come gli strumenti tecnologici stanno rivoluzionando la filiera turistica: all'inizio del 2019, è stata lanciata da Google, una prova della nuova funzione di Google Assistant che potrà prenotare alberghi e ristoranti. In Cina, si stanno sviluppando applicazioni in grado di tradurre scritte in lingua straniera in maniera corretta e fruibile, solo inquadrandole. La Spagna sta lavorando ad un sistema in grado di interpretare big e small data in tempo record per prevenire i bisogni del turista e assicurare il benessere durante il soggiorno. Tutti questi fattori si sommano al fenomeno della nascita della sharing economy e delle OLTA (Online Travel Agency), che dopo aver aperto l'era del turismo 2.0, hanno messo in crisi certi aspetti della filiera turistica tradizionale. In questo scenario, anche il processo di acquisto della vacanza è radicalmente cambiato.

## **6.2 LA NECESSITÀ DI UN PIANO STRATEGICO DEL TURISMO - REGIONE VENETO**

Tenendo conto di tale scenario, la Regione del Veneto ha deciso di adottare a partire dall'anno 2017 un Piano di Destinazione concepito nell'ottica di rafforzare il legame dei membri della filiera turistica per creare un ambito imprenditoriale nel quale operano migliaia di soggetti. In tale ambito ciascuno degli attori agisce con il proprio scopo economico, ma il suo risultato è legato anche all'impegno degli altri attori, e al coinvolgimento della comunità ospitante. Si è sentita l'esigenza di:

- sviluppare una logica di gestione integrata delle località turistiche
- lavorare sulla costruzione di prodotti turistici di qualità e trasversali
- promuovere e rigenerare la qualità dell'offerta turistica
- sviluppare il turismo digitale

Infine, è stato messo un focus sull'importanza della realizzazione e della gestione di una piattaforma web regionale di condivisione e partecipazione. Tale piattaforma si configura come uno strumento efficace a disposizione sia dei membri della filiera turistica che del pubblico.

## **6.3 LO STRUMENTO PER IL TURISMO 4.0 ADOTTATO DALLA REGIONE VENETO: DMS**

Le nuove tecnologie d'avanguardia e il nuovo approccio interattivo e autonomo, che il turista ricerca sia durante la scelta della vacanza che giunto nella destinazione, hanno portato ad un utilizzo sempre più progressivo della "sharing economy", un sistema di economia alternativo basato sullo scambio di beni e servizi tra privati, attraverso una piattaforma digitale che li metta in contatto. Entrano in questa categoria servizi come Uber e Blablacar, che consentono agli utenti di "condividere" tragitti in auto brevi o lunghi, e ovviamente i servizi on line che danno la possibilità ai privati di affittare interi appartamenti o solo alcune camere ad affitto turistico.

La Sharing Economy ha rappresentato un concetto innovativo, basato sull'economia di condivisione, e negli ultimi anni è cresciuta in modo esponenziale.

Esempio eclatante è il caso AirBnB, nato San Francisco nel 2007 ad opera di Joe Gebbia e Brian Chesky, dall'idea di affittare una delle stanze del loro appartamento. Oggi è presente in 190 paesi e conta oltre 60 milioni di ospiti, un vero e proprio colosso del settore dell'ospitalità, senza possedere una singola struttura. La sharing economy in ambito turistico crea un contrasto tra il punto di vista della domanda e quello dell'offerta. Da una parte la domanda continua a crescere, in quanto trova risposta alle nuove richieste di personalizzazione del prodotto e di "esperienze uniche", oltre ad un prezzo molto competitivo rispetto al mercato. Dall'altra parte l'offerta, composta da imprese, operatori, e destinazioni turistiche, percepisce la sharing economy come una "minaccia", una concorrenza sleale, che prospera essendo meno controllata e controllabile da parte delle amministrazioni, a causa della sua micro-frammentazione.

Bisogna, in fine, considerare nel quadro generale anche il fatto che le strutture ricettive e gli attori "tradizionali" della filiera turistica, sono i soggetti più dipendenti dalle OLTA (Online Travel Agencies) e dai portali metasearch come Trivago, TripAdvisor o Kayak.

Senza un'adeguata organizzazione le imprese e gli attori tradizionali della filiera subiranno pesanti ripercussioni sia da un punto di vista economico che pratico, non riuscendo più ad incidere sulla strutturazione e sulla qualità della propria offerta turistica.

Per soddisfare al meglio le nuove esigenze del mercato, e non lasciare che gli attori tradizionali della filiera si limitino a subire i nuovi cambiamenti tecnologici; è necessario adottare un approccio centralizzato, unitario e integrato. La Regione del Veneto ha individuato come risposta ai nuovi bisogni del mercato turistico l'adozione a livello Regionale di un DMS- Destination Management System, che permetta la centralizzazione e la gestione dell'offerta turistica in modo omogeneo, mirato e tecnologico.

I soggetti che aderiscono hanno accesso alle funzionalità di booking e dynamic packaging del DMS. Essi sono:

- soggetti titolati di accordi di collaborazione per la gestione del servizio di informazione e accoglienza turistica
- organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) e loro soggetti capofila e/o attuatori
- consorzi di imprese turistiche
- soggetti promotori o gestori dei Marchi d'Area
- club di prodotto e Reti di impresa
- associazioni di rappresentanza: organizzazione imprenditoriali aderenti alle organizzazioni nazionali che sottoscrivono il contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti di imprese del settore turismo e dell'agriturismo o loro organismi a livello regionale delegati alle medesime
- associazioni di rappresentanza delle proprietà immobiliari e dell'intermediazione immobiliare
- associazione Strade del vino e di altri prodotti tipici del Veneto.

I diversi soggetti che possono aderire ed essere accreditati al sistema non usufruiscono allo stesso livello delle sue funzioni. Ciascuna organizzazione in base

al ruolo ricoperto, può essere “proprietario dati” e occuparsi quindi di: inserimento, aggiornamento e cancellazione, come nel caso di OGD e uffici IAT. Oppure essere “punto vendita” e occuparsi della distribuzione delle informazioni e del contatto con l’ospite, come nel caso di strutture alberghiere e info point.

Vi è infatti, una differenza tra coloro che si occupano di dare informazioni turistiche e di accoglienza e gli attori che invece operano nella gestione del territorio come IAT e OGD.

I primi hanno accesso al DMS tramite il sistema Webclient, che mette a loro disposizione le informazioni su eventi, attività, esperienze sul territorio in sola lettura. I secondi invece tramite il Deskline possono attivamente gestire l’offerta turistica del territorio. Ciascun operatore è abilitato ad entrare nella propria organizzazione in qualità di gestione dei dati in essa contenuti ed è responsabile degli stessi. Il DMS opera a livello territoriale collegando le varie destinazioni della regione, e permette di creare un prodotto turistico che integri tra loro attori e aree diverse del territorio (ad esempio, attraverso pacchetti turistici legati ad un tema che coinvolgono diverse aree territoriali).

Coloro che vogliono essere accreditati per l’utilizzo del DMS, possono segnalarlo alla Regione del Veneto che, dopo aver valutato la richiesta, concede il DMS in uso gratuito.

La regione del Veneto ha deciso di adottare a partire dall’anno 2018 il software gestionale Deskline di Feratel, una piattaforma digitale che racchiude punti di interesse, eventi e strutture relative ad una specifica destinazione. È un sistema di raccolta dati utilizzabile per gestire in modo integrato tutte le funzioni proprie di una DMO (Destination Management Organization): informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione. Tramite il DMS si ottimizzano e si rendono disponibili su diversi livelli e device, informazioni relative alla destinazione e funzionalità aggiuntive come booking e dynamic packaging.

Queste informazioni vengono poi incanalate all’interno della piattaforma online di “Visitveneto” ([www.veneto.eu](http://www.veneto.eu)), un portale attraverso cui il potenziale turista non solo trova informazioni su destinazione, esperienze, attività, e alloggi ma ha anche la possibilità di prenotarle.

Se questo sistema diventasse pienamente operativo a livello regionale, i potenziali turisti avrebbero la possibilità di prenotare tutto ciò di cui necessitano per la propria vacanza direttamente dal sito, senza passare per intermediari, con tutti i vantaggi che ne deriverebbero per gli attori della filiera, come ad esempio non dovere pagare le commissioni richieste dalle OLTA.

#### **6.4 MARCA TREVISO: DA CONSORZIO DI PROMOZIONE TURISTICA A FONDAZIONE**

Marca Treviso è il Consorzio di promozione turistica della Marca di Treviso, fondato nel 1996. Dal 1° gennaio del 2019 diventa Fondazione di Partecipazione per ampliare ulteriormente il suo ventaglio di attività e collaborazione.

I soggetti che la compongono hanno scelto di aggregarsi e di integrare la propria attività con altri soggetti privati, pubblici e del volontariato per rispondere alle esigenze dei turisti legati a cultura, natura, sport ed enogastronomia. Lo scopo è quello di offrire ad un mercato turistico internazionale, sempre più esigente e alla

ricerca di autenticità e genuinità, una vacanza attiva, che interessi tutto il territorio e dove sia possibile trovare qualità e sostenibilità.

All'interno di questa realtà ho avuto modo di conoscere e approfondire il Piano Strategico del turismo della Regione Veneto e le ragioni della scelta di adottare a partire dal 2017, un DMS per coordinare e gestire la filiera turistica del territorio, analizzando nel particolare il caso della rete di imprese Cycling in the Venice Garden, di cui Marca Treviso è coordinatore.

Figura 1 - Business Model Marca Treviso



## 6.5 IL SITO WEB DELLA RETE DI IMPRESE CYCLING IN THE VENICE GARDEN

Come possono le destinazioni turistiche, e le singole imprese o reti di impresa della Fondazione cogliere l'opportunità rappresentata dal DMS, di affrontare in modo efficace uno scenario in continua evoluzione, e non lasciarsi travolgere dalla sharing economy?

Molti soggetti dal lato dell'offerta si stanno strutturando per essere presenti nei portali online tramite sistemi gestionali. Tale presenza nel web permette di essere più competitivi per quanto riguarda il posizionamento nel mercato e più fruibili per l'utente finale. Per questi motivi, per tentare di rispondere alla precedente domanda, ho ritenuto utile focalizza questa ricerca, sull'utilizzo del DMS- Deskline di Feratel, per la rete di imprese Cycling in the Venice Garden. Tramite l'inserimento di esperienze, pacchetti e servizi all'interno del programma, ho avuto l'opportunità di partecipare all'ottimizzazione di una piattaforma online fruibile e interattiva, ideata in modo tale che il potenziale ospite possa disporre di tutte le informazioni e dei servizi che potrebbero servirgli sia in fase di prenotazione che

durante il soggiorno.

Prima di tutto è stato fondamentale approcciarsi al web design tramite l'utilizzo di Wordpress, piattaforma digitale per la creazione di siti web. Nel corso della mia esperienza presso la Fondazione Marca Treviso, ho avuto l'opportunità di lavorare al sito di "Cycling in the Venice Garden".

Figura 2 - Booking Cycling in the Venice Garden

The screenshot shows a booking form with the following sections:

- Verifica disponibilità:** A section with the text "Dai un'occhiata alle disponibilità delle nostre strutture." and a button labeled "MOSTRA CALENDARIO".
- Espandere il periodo di ricerca:** A section with two date pickers. The first is set to "ven 8 nov 2019" with the label "Prima data di arrivo possibile". The second is set to "dom 10 nov 2019" with the label "Ultima data di partenza possibile". A button labeled "CERCA" is located to the right.
- Modificare le impostazioni di ricerca:** A section with the text "Può modificare il periodo e l'occupazione richiesta per verificare se sono disponibili delle offerte!" and a button labeled "CAMBIARE IMPOSTAZIONI".
- Richiedi consulenza personale:** A section with the text "È possibile inviare una richiesta non vincolante a questo fornitore che le risponderà con un'offerta personalizzata." and a button labeled "INVIARE RICHIESTA".
- Footer options:** Two expandable options: "+ Mostra tutte le camere/appartamenti Mostra tutti gli alloggi insieme." and "+ Mostra calendario disponibilità Dai un'occhiata alle disponibilità delle nostre strutture."

Un passo importante è stato comprendere i meccanismi di ottimizzazione dei link interni, e l'inserimento di banner e call to action. Ognuna di queste azioni contribuisce a rendere intuitiva e fruibile l'esperienza dei visitatori del sito e il SEO del sito web. Inserire i soli contenuti sul sito, collegato al DMS Feratel Deskline, non è sufficiente per renderlo efficace e fruibile dall'utente, è necessario anche che percorsi, servizi, ed esperienze siano accattivanti, chiari e intuitivi.

Il DMS Deskline di Feratel permette di inserire e aggiornare contemporaneamente tutte le piattaforme connesse.

È possibile inserire i fornitori di servizi (strutture ricettive, noleggi, ecc.), point of interest, attività ed eventi. Ogni fornitore ha all'interno del sistema una scheda personale modificabile, con orari, informazioni e foto, è inoltre possibile inserire prodotti in vendita al pubblico.

Tutti questi dati, una volta inseriti all'interno del database, vengono condivisi col sito a cui fa riferimento, e sono accessibili solo ai proprietari della licenza del software gestionale centralizzato. Il lavoro di inserimento però non viene effettuato soltanto dalla regione o da chi si occupa di Destination Management, anche i singoli operatori turistici aderenti alla rete di impresa hanno la possibilità di utilizzare una versione del software ad hoc, per gestire in autonomia la propria struttura o attività. Gli attori che aderiscono alla rete, hanno accesso ad una versione "personale" del software. Si tratta di una piattaforma personale dove non si ha accesso ai dati personali degli altri attori, ma che dà la possibilità di aggiornare la propria attività o inserire nuovi prodotti. Le schede per ogni singola struttura ricettiva sono inoltre,

state tradotte in diverse lingue (inglese, francese, tedesco, olandese), all'interno del sito web.

Quello che tuttavia, a mio parere rappresenta l'ostacolo più grande da superare per creare un'esperienza di prenotazione completa, accattivante e fruibile è la possibilità per l'utente di prenotare direttamente alloggio e servizi aggiuntivi.

Attualmente la maggior parte delle strutture e dei fornitori di servizi, inseriti all'interno del DMS (sia della rete di imprese Cycling in the Venice garden sia nel sistema regionale) non hanno collegato in modo diretto il software Deskline di Feratel con il proprio booking (una procedura analoga a quella utilizzata dalle OLTA). Per questo motivo il potenziale turista non ha la possibilità di prenotare in modo diretto e autonomo strutture e servizi, ma dopo aver selezionato le date di arrivo e partenza deve inoltrare una mail di richiesta a cui la struttura risponde.

Questo sistema è ancora in fase di implementazione, e si pone la necessità di rendere il processo di prenotazione diretto e totalmente svolgibile in autonomia, in modo tale che esso non risulti all'utente finale, obsoleto, lento, e poco accattivante.

## 6.6 CONCLUSIONI

Come si è potuto evidenziare dall'analisi svolta all'interno di questo elaborato, il futuro del mercato turistico va verso la creazione di prodotti personalizzabili e di esperienze di viaggio uniche, ricercabili e prenotabili in autonomia dall'utente finale tramite il web. Le destinazioni, per affrontare al meglio questo scenario, devono strutturare la loro offerta turistica mettendo a dialogo gli attori che la compongono, in modo da valorizzare il proprio territorio e offrire all'utente finale un'esperienza di viaggio strettamente legata ad esso. Per far ciò, è necessario che le destinazioni si muniscano di un'organizzazione centralizzata ed integrata delle diverse realtà che compongono l'offerta turistica del territorio, possibilità offerta dai Destination Management System.

Le considerazioni finali di questa ricerca sono volte ad offrire un quadro di insieme delle cause che spingono molti operatori della Regione del Veneto ad essere refrattari all'utilizzo del DMS. Il fine è quello di offrire un possibile spunto, per colmare i punti di debolezza, attualmente riscontrati, nell'utilizzo DMS della Regione del Veneto.

I sistemi di Destination Management, sono una rivoluzione in campo turistico, in quanto permettono la **gestione integrata** dei diversi aspetti della filiera. Creare una rete unica che unisca gli operatori tra loro, porta vantaggi non solo al turista, che riesce in questo modo a godere di un servizio a 360 gradi e ad avere uno **stretto rapporto con i local** della destinazione e con le esperienze autentiche proposte dal territorio, ma anche agli operatori stessi, che in questo modo hanno la possibilità di riprendere in mano il proprio territorio. I **vantaggi** di questo sistema sono moltissimi:

- la promozione della destinazione in maniera istituzionale può essere garanzia per il turista di aver accesso ad un'esperienza di qualità e strettamente legata alle tradizioni del territorio.
- i soggetti che entrano a far parte della rete sono sottoposti a standard di qualità minimi.
- integra i canali di promo-commercializzazione ad un canale istituzionale (oltre

all'utilizzo di altri canali).

- comporta commissioni inferiori.
- fornisce agli attori della filiera uno strumento con cui collegare la propria realtà al territorio.

Inoltre, un aggiornamento continuo e costante del DMS, lo rende sempre più simile alle Platform dei Big Data, in grado di mettere in comunicazione dati diversi provenienti da fonti diverse. Il fine è quello di creare un grande database in continuo aggiornamento in modo da poter fare previsioni per le future strategie di gestione, sia della singola destinazione che dell'intera Regione del Veneto.

Tuttavia, affinché ciò sia possibile è necessario uno sforzo collettivo che coinvolga tutti gli attori della filiera, da coloro che in maniera operativa si occupano sul territorio di ospitalità e accoglienza, fino agli enti incaricati della gestione.

Attualmente, la promo-commercializzazione dell'offerta turistica e la gestione integrata del territorio, sono concetti relativamente nuovi. Solo negli ultimi anni, grazie al lavoro degli operatori regionali, si sta diffondendo una presa di coscienza in merito da parte dei singoli attori della filiera turistica.

Sono sempre di più gli operatori che riconoscono l'importanza di promuovere il proprio territorio, e che desiderano una gestione integrata dell'offerta turistica dello stesso. **Come mai quindi l'uso attivo del DMS fa ancora fatica a diffondersi?**

Il problema principale quando si parla di DMS, soprattutto tra i piccoli operatori è che esiste il rischio percepito che quest'ultimo **non sia necessario o indispensabile per la propria attività, ma che al contrario, possa essere solo un ulteriore fonte di lavoro da dover gestire senza aiuto esterno.**

Tale rischio percepito, aumenta ulteriormente se si fa il paragone con servizi online come Booking.com, che forniscono ai propri iscritti un'assistenza completa, non solo dando istruzioni su come utilizzare al meglio la propria piattaforma, ma mandando anche i propri operatori sul campo per fornire assistenza su diversi livelli. In questo modo, coloro che si rivolgono a Booking.com per dare visibilità alla propria attività, sono disposti a pagare commissioni più alte, per ricevere un servizio che renda il loro lavoro più facile e fluido. Inoltre, **lo stato attuale di "work in progress" dei diversi siti istituzionali legati alla promozione turistica del territorio**, non trasmette fiducia agli attori della filiera turistica. Investire in risorse umane che siano in grado di gestire e aggiornare costantemente le piattaforme online esistenti, potrebbe sia rendere più omogenea l'offerta turistica, che attirare nuovi retisti.

In aggiunta, non esiste a livello regionale un sistema di supporto che preveda delle risorse umane, formate appositamente, che forniscano assistenza diretta e sul campo agli operatori. Lo stesso problema si riscontra nelle diverse OGD territoriali, che non hanno la possibilità di seguire attivamente gli attori della filiera della propria zona di competenza. Questo, insieme ai processi burocratici, spesso lunghi e complicati, non favorisce il processo di diffusione del DMS.

Sebbene si stia lavorando molto, tramite corsi di aggiornamento e promozione, rivolti agli attori della filiera con lo scopo di sensibilizzare all'utilizzo del DMS, investire su del personale che possa occuparsi di fornire assistenza diretta agli operatori che decidono di entrare a far parte della rete di imprese potrebbe essere un forte incentivo per aumentare sempre più la sua presenza sul territorio. **Tale**

**assistenza non dovrebbe essere solo strettamente legata all'uso del software, ma dovrebbe anche riguardare la gestione della promozione della propria attività tramite canali social e siti web** (suggerimenti sulla tipologia di foto da inserire, ottimizzazione link, attività di copywriting).

In questo modo, si potrebbe abbattere in maniera significativa il rischio percepito di ritrovarsi a dover gestire "da soli" un nuovo sistema di lavoro in continua evoluzione, aumentando la fiducia degli operatori nei confronti di questo sistema gestionale.

Le opportunità offerte da questo innovativo sistema di gestione sono moltissime, ma per poterle cogliere, si rende necessario creare una struttura di Management in grado di coordinare e integrare al meglio la vasta offerta turistica della Regione.

## **DMS – A STRATEGIC OPTION FOR TOURISM DESTINATIONS**

**Marca Treviso**

*The following research aims to analyze the Strategic Tourism Plan of the Veneto Region and the choice made, starting from the year 2018, to introduce a DMS – Destination Management System. The aim is to demonstrate how important are a strategy and objectives shared by the various players of the tourism sector, coordinated by the regional administration, and how this can have positive effects on the management of tourist flows already present in the area, and attract new ones.*

*In particular, the attention has been focused on the motivations that have led the Veneto Region to adopt the use of a destination Management System and the practical use of the Software Deskline of the Feratel Company. The future benefits that the tourism industry can derive from its use have also been analysed and the benefits of adopting a single data management system has been highlighted. This system allows the tourist to find all the information concerning structures, places of interest, activities and events, and offers the possibility to the single subjects of the supply chain, (privates, consortia, associations, product clubs etc.) to enter and update spatial data. In addition to this, the DMS allows to manage in a centralized and fluid way the tourist flows, and guarantees to the guest of the Region, a unique and integrated experience in the area. The subject of this research has been deepened during my work on the website of the network of companies cycling in the Venice Garden, during the training course held at La Fondazione Marca Treviso, which since 1996 has been responsible for designing, planning and carrying out promotion and marketing activities for the benefit of its consortia.*

# CLASSE MASTER 2018/2019

Alessi Martina Anna  
Bandera Maria Vittoria  
Boesso Nicholas  
Bressan Noemi  
Camporese Chiara  
Carraro Elena  
Cattonaro Arianna  
Chiorboli Gianmarco  
Contu Arianna  
De Michele Daria  
Franceschin Lorenzo

Franchini Sara  
Grepperud Ingebjørg Synnøve Michaela  
Kaufman Dan  
Mangione Rossella  
Montino Mery Andrea  
Napier Matt  
Palmiotti Carlotta G.  
Perito Federica  
Pessa Antonio  
Valdinoci Giulia



La classe Master 2018/2019 © Fiorella Girardo



# LA GOVERNANCE DEL TURISMO NELL'ERA DEL DIGITALE

Stefan Marchioro  
Adriana Miotto  
Gallica 1689 Srl - Bolzano  
2019

Il volume curato da Stefan Marchioro e Adriana Miotto, al di là del titolo, spazia, naviga, per rimanere ancorati a quest'ultimo, nel fenomeno e nelle politiche del turismo. Per realizzare ciò i curatori si avvalgono della collaborazione di una dozzina tra docenti e ricercatori universitari, funzionari e dirigenti pubblici, consulenti aziendali.

Si legge nella Prefazione: “Questa pubblicazione si rivolge pertanto a studenti, operatori, amministratori, ma più in generale ad un pubblico attento e interessato ai cambiamenti in atto nella nostra società e vuole essere uno strumento di analisi del fenomeno turistico nella sua continua evoluzione,

cercando al contempo di fornire – attraverso approcci metodologici, esperienze, casi di studio – risposte anche operative ai temi della *governance* e della gestione turistica nell'ambito di un'interazione tra destinazioni e imprese divenuta ancora più imprescindibile nell'era del digitale” (pag. 9).



La struttura dei capitoli vede una parte dedicata allo sviluppo del tema e una composta da uno o più “box” finalizzati ad approfondire o comunque proporre specifici casi-studio.

Il primo capitolo propone una breve storia del turismo e una pur se parziale analisi degli studi ad esso dedicati, nel secondo vengono proposte basilari definizioni e classificazioni del fenomeno turistico. Il terzo e quarto capitolo sono dedicati alla destinazione turistica: dal concetto alla “gestione delle destinazioni *community* e sulla necessaria evoluzione dal *destination management* alla *destination governance*” (pag. 10). Il successivo capitolo è dedicato alle imprese che costituiscono la filiera turistica con particolare attenzione alla normativa attinente le strutture ricettive della Regione Veneto.

Il sesto capitolo vede impegnati gli autori nell’affrontare le tematiche del *destination management*, quasi un prologo a quanto viene presentato nei tre capitoli successivi: la progettazione strategica in ambito turistico e della gestione ambientale come strategia di sviluppo delle destinazioni.

Ampio spazio viene dedicato al ruolo dell’Europa in ambito di politiche e programmi di finanziamenti destinati alle imprese turistiche.

Il volume si chiude con la disamina delle sfide connesse con lo sviluppo della *sharing economy* e con una comparazione di alcuni modelli presenti nel contesto internazionale di *governance* e gestione del fenomeno turistico.

*A cura di Pio Grollo*

# GLI AUTORI

Mara Manente - [ciset@unive.it](mailto:ciset@unive.it)  
Direttore Ciset

Marta Masè - [mtourism@unive.it](mailto:mtourism@unive.it)  
Tutor Master in Economia e Gestione del Turismo

Suzanna Miles – [smiles@unive.it](mailto:smiles@unive.it)  
Docente Lingua Inglese – Università Ca' Foscari Venezia  
Docente Tourism English – Master in Economia e Gestione del Turismo

Michele Tamma - [tamma@unive.it](mailto:tamma@unive.it)  
Professore Associato Università Ca' Foscari Venezia  
Direttore Master in Economia e Gestione del Turismo

Federica Montaguti - [mtourism@unive.it](mailto:mtourism@unive.it)  
Ricercatore senior Ciset e coordinatore *Live Project* Master in Economia e Gestione del Turismo

## **Master in Economia e Gestione del Turismo a.a. 2018/2019 CISSET - Università Ca' Foscari Venezia**

Elena Carraro – [carraroelena26@gmail.com](mailto:carraroelena26@gmail.com)  
Laurea in Conservazione e gestione dei Beni e delle Attività culturali  
Università Ca' Foscari Venezia

Gianmarco Chiorboli – [chiorboli.gianmarco@gmail.com](mailto:chiorboli.gianmarco@gmail.com)  
Laurea in Lingue, Civiltà e Scienze del linguaggio  
Università Ca' Foscari Venezia

Ingebjørg Synnøve Michaela Grepperud – [s.grepperud@gmail.com](mailto:s.grepperud@gmail.com)  
Bachelor in Dance Education – University of Applied Sciences, Leiden (Paesi Bassi)  
Master di I livello in Sviluppo Creativo e Gestione delle attività culturali – Università Ca' Foscari Venezia

Rossella Mangione – [rossellamangione2@gmail.com](mailto:rossellamangione2@gmail.com)  
Laurea in Lingue, Culture e Società dell'Asia e dell'Africa Mediterranea – Lingue orientali  
Università Ca' Foscari Venezia

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

Ottobre 2019



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

Piazzetta Della Torre  
31100 – Treviso  
Cell. +39 349 6000603  
[studio@studiotrendtv.it](mailto:studio@studiotrendtv.it)  
[www.studiotrendtv.it](http://www.studiotrendtv.it)