

Lezione 15

Analisi e Andamento del Turismo

Gian Paolo Stella

Finanza per il Turismo

A.A. 2023/2024

08/11/2023



Il settore turistico nel mondo

- Il turismo genera oggi il 9% del Pil mondiale (cioè circa 6 trilioni di dollari) e 120 milioni di posti di lavoro diretti, cui se ne aggiungono ulteriori 125 milioni in settori correlati (dati World Economic Forum 2013).
- Nonostante la fragilità dell'economia globale, resta un settore in salute e in crescita: i più recenti dati della World Tourism Organization (UNWTO) hanno confermato che gli arrivi turistici nel 2012 hanno registrato un +4% a livello globale e per il 2013 prevedono che il trend di crescita continui al 3-4%.
- Ranking per arrivi: Francia, USA, Cina, Spagna, Italia
- Ranking per livello competitivo: Svizzera, Germania, Austria, Spagna e Regno Unito



Il settore turistico in Italia

- 9,7% del PIL
- Bassa competitività (Rapporto World Economic Forum 2013: 26° Paese nel mondo, 18° in Europa e penultima tra i Paesi dell'Europa Occidentale)
- Punti di forza: offerta artistica e culturale (l'Italia è leader mondiale dei siti Unesco), infrastrutture turistiche
- Punti di debolezza: formazione del personale, sostenibilità ambientale, tassazione (e.g. tassa di soggiorno), predisposizione accoglienza verso i visitatori stranieri
- Criticità sistemiche: quadro normativo, governance, livello dei prezzi dell'offerta, grado di sicurezza

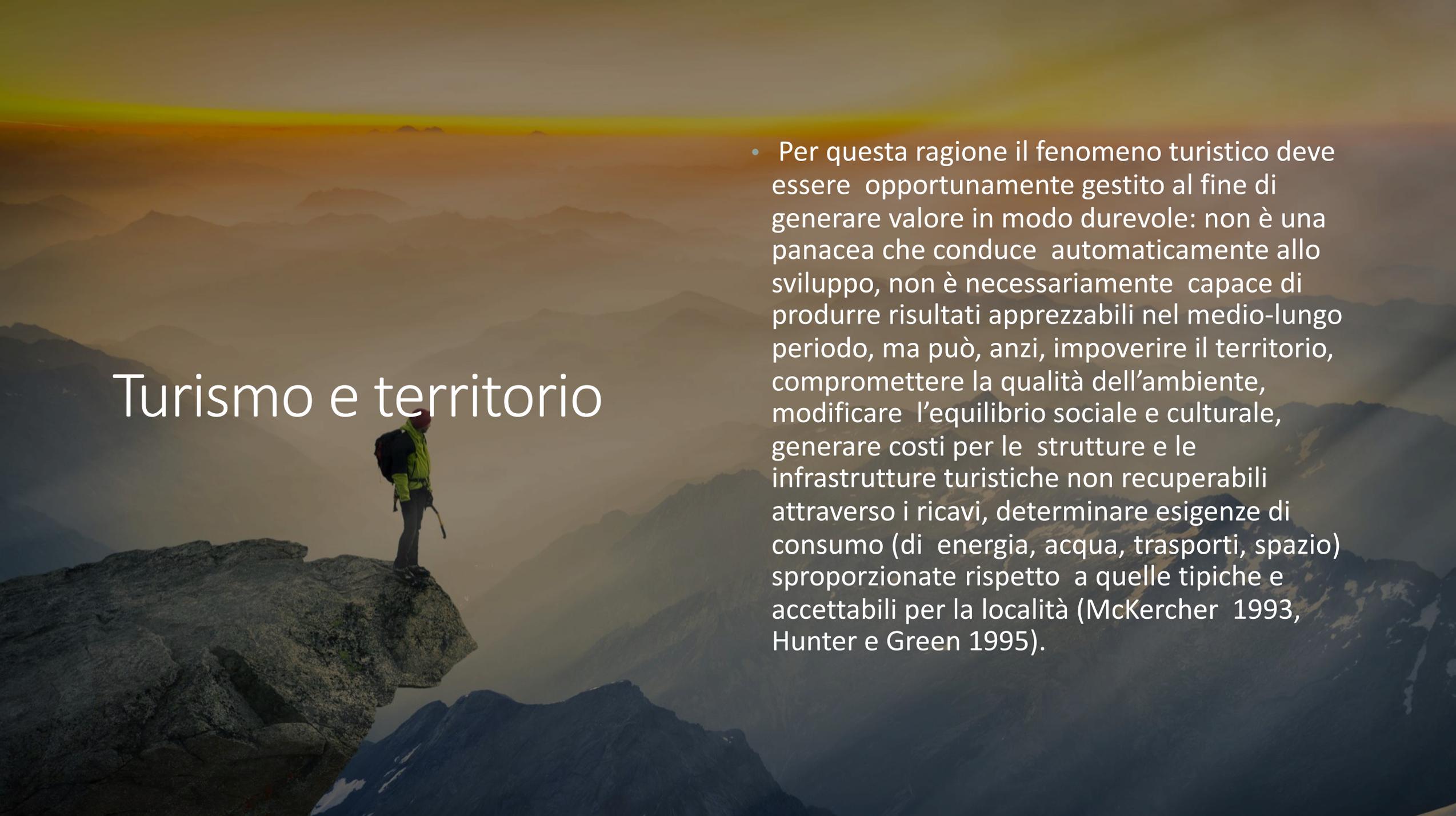




Turismo e territorio

- Per sua natura il turismo ha un impatto sistemico, in quanto tende a coinvolgere trasversalmente l'economia del territorio nel quale si indirizza (Leiper 1990, Laws 1995, Manente e Cerato 1999, Cooper et al. 2002, Candela e Figini 2005).
- Esso, in particolare, implica l'aumento del livello di antropizzazione dei luoghi dove si trovano le risorse dotate di particolare valore estetico, naturalistico o culturale, le quali, proprio per questa ragione, divengono attrazioni e trasformano il territorio in meta di vacanza.
- La concentrazione di visitatori nel tempo e nello spazio provoca un consistente rischio di danneggiamento delle risorse più pregiate, esponendo i territori turistici al dilemma fra la scelta del pieno sfruttamento delle risorse e il loro conseguente consumo (o deterioramento) in un arco temporale ristretto, e la scelta di proteggerle attraverso forme di tutela e di conservazione, limitandone l'utilizzo economico.

Turismo e territorio

A hiker in a bright green jacket and dark pants stands on the edge of a dark, jagged rock formation. The hiker is looking out over a vast, hazy mountain range under a sunset sky with warm orange and yellow tones. The mountains in the distance are layered and appear soft due to atmospheric haze.

- Per questa ragione il fenomeno turistico deve essere opportunamente gestito al fine di generare valore in modo durevole: non è una panacea che conduce automaticamente allo sviluppo, non è necessariamente capace di produrre risultati apprezzabili nel medio-lungo periodo, ma può, anzi, impoverire il territorio, compromettere la qualità dell'ambiente, modificare l'equilibrio sociale e culturale, generare costi per le strutture e le infrastrutture turistiche non recuperabili attraverso i ricavi, determinare esigenze di consumo (di energia, acqua, trasporti, spazio) sproporzionate rispetto a quelle tipiche e accettabili per la località (McKercher 1993, Hunter e Green 1995).



Turismo e pianificazione

- Lo sviluppo turistico deve essere inserito in un più vasto processo di pianificazione territoriale, anche sotto il profilo dell'attività legislativa e di governo, al fine di garantire l'organicità e la coerenza tra le diverse attività e le rispettive ricadute (Hunter e Green 1995, Hjalager 1996, Godfrey e Clarke 2000, BumYong et al. 2002).
- Dal punto di vista dell'analisi manageriale l'attività di pianificazione turistica si lega alla realizzazione di una strategia di offerta, che sia adatta alle caratteristiche del territorio, alle risorse e alle competenze disponibili, ai processi sociali e relazionali che lo rendono specifico.

Globalizzazione e turismo

- Prima della globalizzazione, le esigenze note dell'industria turistica erano la promozione territoriale, il superamento della stagionalità degli afflussi, un aumento della gamma dei prodotti offerti alla clientela.
- La globalizzazione ha introdotto "cambiamenti di apertura geopolitica, tecnologica, economia, sociale, culturale, biologica ed ecologica".
- Ciò ha indotto allo sviluppo di mercati cross-border e all'internazionalizzazione delle imprese, oltre che la costituzione di un modello sociale pluralistico e complesso, perché progressivamente composto da sotto-modelli linguistici, religiosi, valoriali.



Globalizzazione e turismo

- Nel settore del turismo, la globalizzazione ha visto l'affermazione di imprese internazionali (soprattutto nel trasporto aereo low-cost), ha comportato un aumento dei livelli di concorrenza e indebolito i sistemi di offerta meno attenti al cambiamento
- Essa, inoltre, ha potenziato il ruolo delle tecnologie, soprattutto riguardo a:
 - i sistemi CRM, per studiare e consigliare al meglio i visitatori, registrandone i contributi e conservandone i profili
 - gli strumenti del Web 2.0, per implementare servizi sempre più "user centric"
 - le tecnologie Mobile, per raggiungere le persone in tempo reale, ovunque esse si trovino
 - gli strumenti di e-marketing, per condurre campagne di informazione, sondaggi e survey online



Internet e turismo

- Internet ha agito soprattutto in termini di:
- **Findability** (ha aumentato l'opportunità di essere cercati e trovati)
- **Opportunity to get noticed** (ha aumentato l'opportunità di essere scelti nell'era della comparabilità)
- **Memorability** (ha aumentato l'opportunità di essere ricordati)
- rimodulando le dinamiche competitive del settore.

Covid 19 e Turismo

Tab. 1 – Dinamiche del trimestre gennaio-marzo 2020.

Trimestre Gennaio-Marzo 2020		
UNWTO Gennaio-marzo 2020	Andamento degli arrivi a livello mondiale (Q12020/Q2019)	<ul style="list-style-type: none"> -22% di arrivi internazionali (Q12020/Q2019); -67 milioni di arrivi internazionali; -80 miliardi di euro di fatturato turistico (Q12020/Q2019); Nello specifico: Asia e Pacifico -35%, Europa -19%, Americhe -15%, Medio Oriente -11%.
ENIT Gennaio-marzo 2020	Arrivi aeroportuali nel mondo (Q12020/Q2019)	<ul style="list-style-type: none"> -38,2, % di turisti internazionali negli aeroporti;
	Arrivi aeroportuali in Europa (Q12020/Q2019)	<ul style="list-style-type: none"> Sud Europa -38,2%, Europa Occidentale -39,7%, Centro Est -40,7%, Nord Europa -33,9%;
	Arrivi aeroportuali in Italia (Q12020/Q2019)	<ul style="list-style-type: none"> -56,7% di arrivi internazionali aeroportuali (Francia -44,7%, Spagna -45,4%);
CISET su dati BANKITALIA Gennaio-marzo 2020	Arrivi aeroportuali in Italia (Q12020/Q2019)	<ul style="list-style-type: none"> -64,8% di arrivi internazionali aeroportuali (Francia -54,3%, Spagna -54,5%).
	Arrivi, pernottamenti e spesa turistica in Italia (Q12020/Q2019)	<ul style="list-style-type: none"> -34,3% di arrivi internazionali (gennaio +4,3, febbraio -8,5%, marzo -83,4%); -34,2 di presenze internazionali (gennaio +3,5%, febbraio -19,9%, marzo -79,6%); -34,8% la spesa di turisti internazionali (gennaio +3,8%, febbraio 13,2%, marzo -83,4%).
Prenotazioni aeroportuali per l'estate (Giugno-Agosto 2020)		
ENIT Giugno – agosto 2020		<ul style="list-style-type: none"> Italia: per il mese di giugno -95,2%, per il mese di luglio -82,4%, per il mese di agosto -76,4%. Spagna: per giugno -95,4%, per luglio -77,4%, per agosto -70,4%. Francia: per giugno -95,5%, per luglio -80,1%, per agosto -71,2%.
*Prenotazioni aeroportuali internazionali		

Fonte: Elaborazioni Ciset su dati UNWTO, Enit, Banca d'Italia.

Covid 19 e Turismo

Tab. 2 – Gli scenari 2020.

Il turismo internazionale: le ripercussioni a livello globale		
UNWTO Aggiornato a maggio 2020	Scenario 1 – Apertura dei confini a luglio	<ul style="list-style-type: none"> -58% di arrivi internazionali nel 2020 (-850 milioni); -62% della spesa turistica nel 2020 (-910 miliardi di US\$).
	Scenario 2 – Apertura dei confini a settembre	<ul style="list-style-type: none"> -70% di arrivi internazionali nel 2020 (-1020 milioni); -73% della spesa turistica nel 2020 (-1080 miliardi di US\$).
	Scenario 3 – Apertura dei confini a dicembre	<ul style="list-style-type: none"> -78% di arrivi internazionali nel 2020 (-1140 milioni); -79% della spesa turistica nel 2020 (-1170 miliardi di US\$).
OECD Aggiornato a giugno 2020	Scenario 1 – Ripartenza dei viaggi internazionali a luglio	<ul style="list-style-type: none"> -60% di arrivi turistici internazionali nei paesi dell'area OCSE.
	Scenario 2 – Ripartenza dei viaggi internazionali a settembre	<ul style="list-style-type: none"> -75% di arrivi turistici internazionali nei paesi dell'area OCSE.
	Scenario 2 – Ripartenza dei viaggi internazionali a dicembre	<ul style="list-style-type: none"> -80% di arrivi turistici internazionali nei paesi dell'area OCSE.
Il turismo in Europa		
EUROPEAN TRAVEL COMMISSION Basato su dati Tourism Economics e aggiornato a marzo 2020		<ul style="list-style-type: none"> -39% di viaggi internazionali nel 2020 in Europa; -40% di viaggi internazionali nel 2020 nel Sud Europa.
Il turismo in Italia		
Turismo internazionale in Italia nel 2020		
ENIT Bollettino 3 giugno 2020	Scenario al rialzo Blocco fino a fine giugno ma con ripresa più veloce	<ul style="list-style-type: none"> -44% di arrivi internazionali con pernottamenti nel 2020 (- 28 milioni di visitatori).
	Scenario di base Blocco fino a fine giugno	<ul style="list-style-type: none"> -49% di arrivi internazionali con pernottamenti nel 2020 (- 31 milioni di visitatori e - 108 milioni di pernottamenti); -21 miliardi di € di spesa turistica.
	Scenario al ribasso Blocco fino a fine settembre	<ul style="list-style-type: none"> -72% di arrivi internazionali con pernottamenti nel 2020 (- 46 milioni di visitatori).
Turismo domestico in Italia nel 2020		
ENIT Bollettino 3 giugno 2020	Scenario al rialzo Blocco fino a fine maggio ma con ripresa più veloce	<ul style="list-style-type: none"> -25% di arrivi internazionali con pernottamenti nel 2020 (- 13 milioni di visitatori).
	Scenario di base Blocco fino a fine giugno	<ul style="list-style-type: none"> -31% di arrivi internazionali con pernottamenti nel 2020 (- 16 milioni di visitatori e - 46 milioni di pernottamenti); -41 miliardi di € di spesa turistica.
	Scenario al ribasso Blocco fino a fine luglio	<ul style="list-style-type: none"> - 45% di arrivi internazionali con pernottamenti nel 2020 (- 23 milioni di visitatori)
Turismo in Italia nel 2020 (internazionale+domestico)		
	Scenario di base	<ul style="list-style-type: none"> -41% di arrivi nel 2020 (-47 milioni di visitatori e 154 milioni di pernottamenti) -65 miliardi di € di spesa turistica

Fonte: Elaborazioni Ciset su dati UNWTO, OECD, ETC, Enit.



La competitività nel settore turistico

- La ricerca della sopravvivenza è la condizione che contraddistingue le entità economiche
- Per perseguire tale obiettivo le imprese devono fronteggiare i rischi
- Questi ultimi sono l'effetto della competitività
- Si compete tra: imprese, singoli soggetti all'interno di una stessa organizzazione, raggruppamenti di imprese, ambiti territoriali, Stati
- La competitività di ogni singolo ambito influenza gli altri per via della ricorsività sistemica degli agenti partecipanti (uno Stato è economicamente competitivo se lo sono i suoi territori, le imprese su essi operanti, i singoli partecipanti alle diverse realtà economiche)

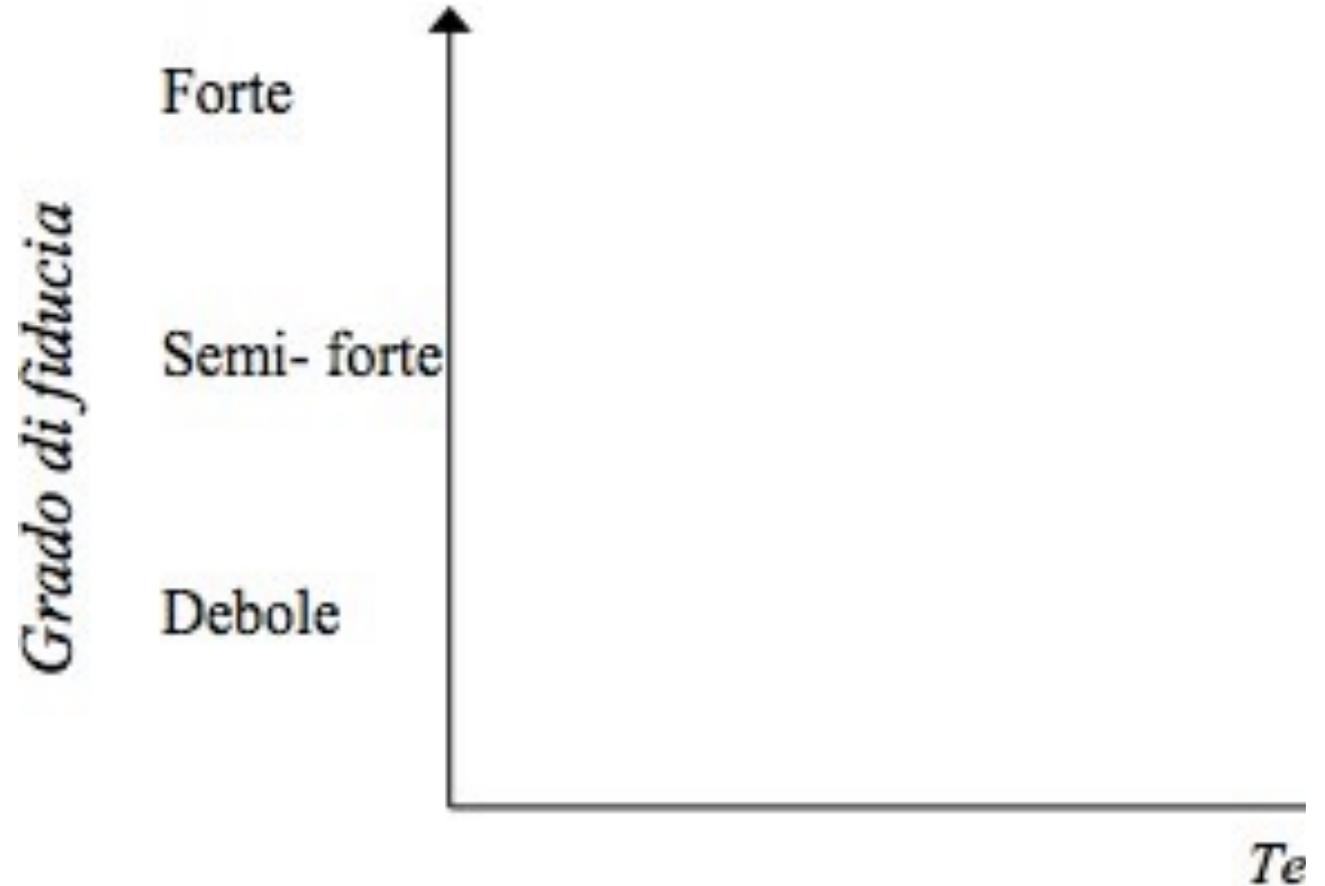


Competitività e coopetizione

- Secondo la definizione di Bengtsson e Kock, la coopetizione è una “relazione diadica e paradossale che prende forma nel momento in cui due imprese cooperano per lo sviluppo di alcune attività, mentre rimangono concorrenti in tutte le altre”
- La coopetizione si realizza dunque nel momento in cui due o più imprese tra loro concorrenti decidono, preservando integralmente la propria autonomia gestionale, di collaborare nella realizzazione di una o più attività; tuttavia, esse sono pienamente consapevoli del fatto che tale alleanza non pone fine alla competizione tra loro, in quanto, per ciascuna impresa, lo scopo rimane quello di raggiungere *i propri* obiettivi aziendali, indipendentemente dai risultati (migliori o peggiori) degli altri soggetti con cui si sta co-operando.

Sistemi turistici e coopetizione

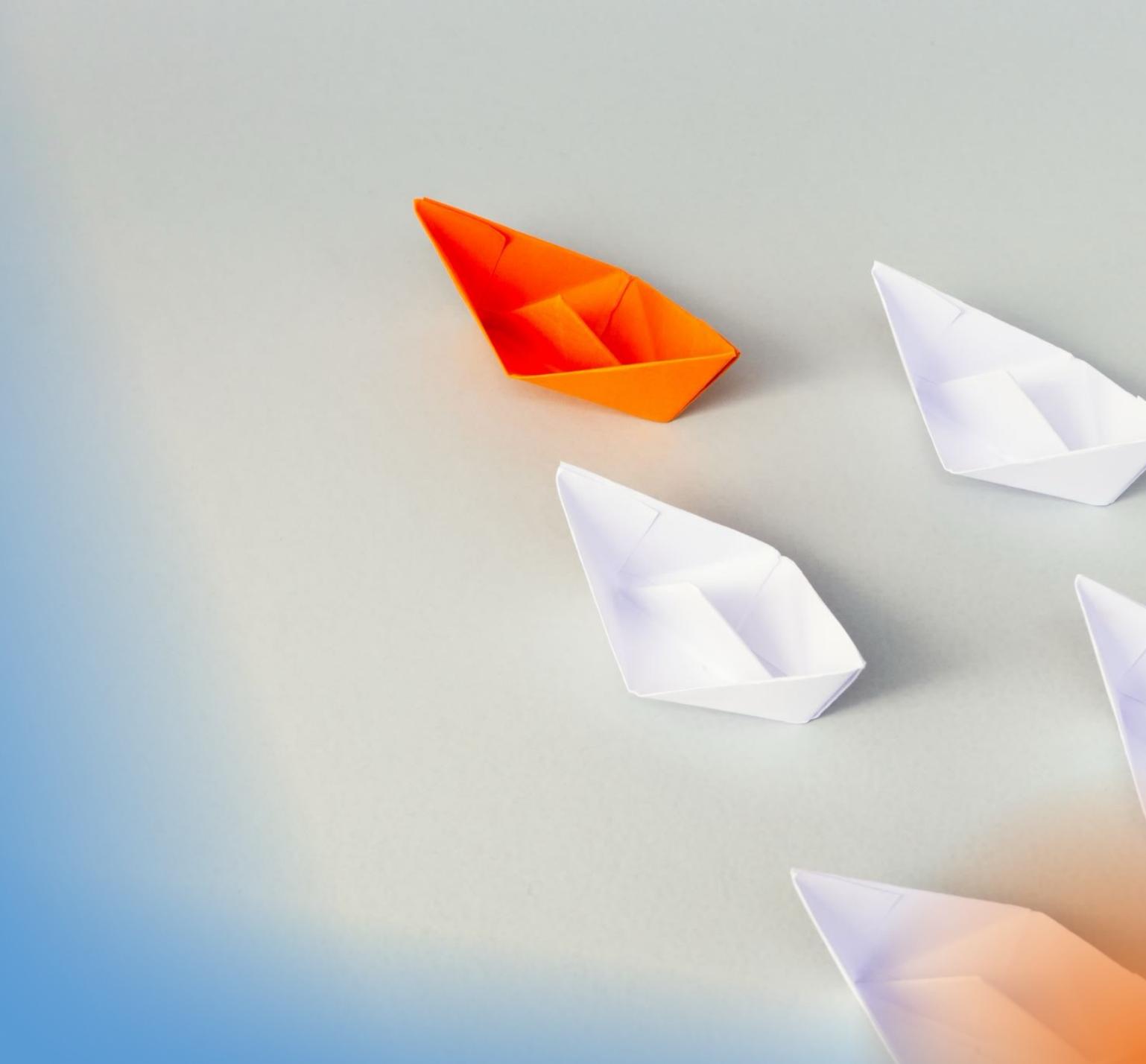
- ***in senso verticale***, dal livello di fiducia che un partner ripone nell'altro, a partire da un grado "forte", ad uno "semi-forte" ad uno "debole", fino ad arrivare ad un livello "zero", che indica la totale assenza di fiducia (e, quindi, la presenza di opportunismo) tra i partner;
- ***in senso orizzontale***, in base alla durata in cui la relazione si sviluppa.





Sistemi turistici, coopetizione, impresa rete

- Nel settore turistico, le imprese si sono raggruppate in distretti, Sistemi Turistici Locali o DMO per offrire un prodotto sempre più integrato, in grado di soddisfare le esigenze del viaggiatore contemporaneo (coopetizione complessa a rete)
- Essi possono essere considerati esempi di *impresa rete*, metafora utilizzata per indicare quelle organizzazioni costruite da moduli intelligenti in grado di auto-organizzarsi secondo un approccio *bottom-up* e di auto-regolarsi in maniera reversibile
- Nel modello a rete, l'impresa non fa più esclusivo affidamento sul coordinamento gerarchico delle risorse, ma è piuttosto chiamata a <<dare forma distribuita, diffusa, all'intelligenza dei processi e assegnare ai diversi moduli operativi non mansioni di esecuzione, ma una elevata capacità di auto-organizzare le proprie relazioni>> (Di Bernardo – Rullani, 1990, p. 301)



Turismo e sostenibilità

- Una politica turistico-territoriale, intesa come l'insieme di leggi, regole, linee guida, direttive, obiettivi di promozione e di sviluppo che definiscano un quadro di riferimento all'interno del quale vengono assunte le decisioni individuali e collettive attinenti le attività che si svolgono quotidianamente all'interno di una località, è alla base del perseguimento dell'obiettivo della sostenibilità (Ritchie e Crouch 2000).
- Deve essere promossa, attraverso di essa, una visione dello sviluppo turistico che sia in grado di bilanciare la competitività dei servizi offerti (attrazioni, infrastrutture) con la sostenibilità del turismo (Ritchie 1993, Crouch e Ritchie 1999).

Turismo Sostenibile

La “differenza tra turismo responsabile e turismo sostenibile per alcuni è soltanto una sfumatura, per altri un distinguo sostanziale. La prima formula, all’insegna della responsabilità, nasce per qualificare un turismo di incontro, e concede maggiore attenzione alle scelte individuali ed agli impatti sociali e culturali del turismo. La sostenibilità del turismo (...) all’inizio focalizzava invece l’attenzione sugli impatti ambientali. Allargata la nozione di responsabilità dalla sfera dei rapporti umani al contesto ambientale, e viceversa allargata la nozione di sostenibilità dalla sfera dell’ambiente a quella delle relazioni interpersonali e interculturali, **di fatto i principi della sostenibilità oggi comprendono quelli della responsabilità”**.

- Duccio Canestrini, 2003

Turismo sostenibile\responsabile = un turismo capace di far coincidere, nel breve e nel lungo periodo, **le aspettative dei residenti con quelle dei turisti** senza diminuire il livello qualitativo dell’esperienza turistica e senza danneggiare i valori sociali ed ambientali del territorio, **stimolando benefici per il territorio, per i turisti e per la comunità locale**.

Turismo Sostenibile o Responsabile?

- Il termine sostenibilità non è altro che “un nome astratto, che sfugge ad una definizione significativa, fino a trasformarsi in un aggettivo (sostenibile) che viene poi attaccato ad un altro nome, tipo turismo; così da richiedere un’ulteriore definizione” (H. Goodwin 2016, p. 66).
- Se il termine turismo sostenibile e turismo responsabile sono spesso usati alla stregua di sinonimi, Goodwin pone maggior enfasi sulla responsabilità intesa come processo di accountability, di assunzione di responsabilità e di restituzione dei risultati degli impegni presi.
 - **Accountability** – si tratta della possibilità di essere chiamati a rispondere delle proprie azioni e/o omissioni (in termini anche legali) e, quindi, per estensione, riguarda anche la capacità di rendere conto dell’azione intrapresa.
 - **Capability** – la responsabilità riguarda qui la possibilità e la capacità degli individui e delle organizzazioni di agire in modo da fare la differenza. Da questo punto di vista Goodwin parla anche di “responsabilità” (response-ability), intesa appunto come capacità e opportunità di segnare una differenza.
 - **Responding, to be responsive** – si tratta più precisamente della risposta alle aspettative. In questo senso la response-ability implica l’entrare in una dimensione dialogica che può facilitare il coinvolgimento con gli stakeholders contribuendo a creare partnership che facilitano l’individuazione di soluzioni.

Il turismo sostenibile: le tre dimensioni



DIMENSIONE AMBIENTALE:

- Utilizzo sostenibile delle risorse ambientali (per es: risorse idriche, terreni etc.);
- Rispetto e tutela della biodiversità;
- Riduzione degli impatti ambientali (per es: inquinamento atmosferico, inquinamento sonoro, rifiuti etc.);
- Tutela paesaggistica secondo le specificità del territorio.

Turismo sostenibile: le tre dimensioni

DIMENSIONE SOCIO-CULTURALE:

- Riduzione dei conflitti intragenerazionali ed intergenerazionali;
- Miglioramento dei rapporti tra turisti e comunità locale;
- Partecipazione della comunità locale ai processi decisionali, inclusi i gruppi talvolta esclusi (per es: popolazione autoctona);
- Rispetto e valorizzazione del patrimonio locale, materiale e immateriale;
- Riduzione della standardizzazione e della mercificazione culturale;
- Accessibilità.



Turismo sostenibile: le tre dimensioni



DIMENSIONE ECONOMICA:

- Equo accesso alle risorse da parte di tutti i gruppi sociali;
- Equa redistribuzione del reddito turistico per la comunità locale;
- Controllo dell'aumento dei prezzi nelle località turistiche (per es: affitti, parcheggi, beni di prima necessità);
- Utilizzo delle risorse locali e promozione del Km0.

Turismo sostenibile e lo sviluppo: la partecipazione della comunità locale

“Sustainable tourism development requires the **informed participation of all relevant stakeholders**, as well as strong political leadership to ensure wide participation and consensus building.

Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers,
UNEP and UNWTO, 2005

Si parla di sviluppo sostenibile quando tutti gli attori del territorio interessati possono partecipare all'interno dei processi decisionali, talvolta spontaneamente (**multi-stakeholder approach**).

Queste dinamiche porterebbero ad una **governance partecipata** (Lévesque, 2013) a livello territoriale e faciliterebbero i processi di **empowerment** (Friedmann, 1992) dei gruppi sociali presenti.

Uno sviluppo sostenibile stimolerebbe anche la creazione di **capitale sociale** di tipo bridging (Putnam, 2000) e di nuove reti sociali sul territorio.

Turismo sostenibile e lo sviluppo: il miglioramento dell'esperienza turistica

“Sustainable tourism should also maintain a **high level of tourist satisfaction** and ensure a meaningful experience to the tourists, raising their awareness about sustainability issues and **promoting sustainable tourism practices** amongst them”

Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers,
UNEP and UNWTO, 2005

Migliorando i rapporti tra turisti, comunità locale e territorio, il turismo sostenibile **migliora anche l'esperienza turistica stessa**. Come Goodwin (2011), sostiene, infatti, « il turismo responsabile è un turismo che crea delle destinazioni migliori da vivere per residenti e da visitare per i turisti ».



Il turismo sostenibile e lo sviluppo sostenibile

Il turismo sostenibile fa parte del discorso più ampio sullo sviluppo sostenibile, un approccio nato dalla necessità di trovare una **prospettiva alternativa a quella neoliberista**, incentrata sulla competitività dei territori e sulla crescita economica.

I movimenti degli anni Sessanta-Settanta, la crescente partecipazione delle donne e la critica postcolonialista, la considerazione delle teorie indigene e del ruolo delle Organizzazioni non governative all'interno del dibattito sullo sviluppo, portarono la comunità internazionale a riflettere circa il tema della **sostenibilità**.

L'importanza della sostenibilità all'interno dei processi di sviluppo è stata sancita dalla Conferenza mondiale del 1987, da cui derivò il documento «Our Common Future», e dalla Conferenza di Rio de Janeiro nel 1992, da cui emerse l'Agenda 21. Nel 2012, sempre a Rio, si è svolta la Conferenza Rio+20 sul tema dello sviluppo sostenibile.



Turismo sostenibile e lo sviluppo: le critiche

- Negli anni sono state mosse diverse critiche al paradigma dello sviluppo sostenibile. Tra queste, ricordiamo quelle che descrivono questo approccio come **eccessivamente antropocentrico** o tendente a considerare **l'ambiente come una semplice risorsa** di mercato.
- Altre critiche riguardano **il concetto stesso di sviluppo**, come quella di Sachs (1996): «(...) development has been outdated. But above all, the hopes and desires, which made the idea fly, are now exhausted: development has grown obsolete »
- Emergono **nuovi approcci** come quelli del post-sviluppo (Peet, 1999) e della decrescita (Latouche, 2004).

Ecobnb

- Ecobnb è una piattaforma che promuove turismo responsabile e a ridotto impatto ambientale, **isoggiorni in strutture ricettive eco-sostenibili, il cibo biologico**, gli itinerari rispettosi dell'ambiente, gli spostamenti non inquinanti, la riscoperta di luoghi vicini ed autentici.
- <https://www.youtube.com/watch?v=Au1RewRIVxs>
- «Tutto è iniziato qualche anno fa' con **ViaggiVerdi**, la community italiana dedicata al turismo sostenibile. Il progetto è diventato Ecobnb grazie al finanziamento Seed Money 2014 di Trentino sviluppo e al co-finanziamento Europeo EcoDots dedicato a progetti di turismo sostenibile»



Ecobnb (esempio)

- **Weekend in Val d'Arno alla scoperta dell'antica pratica della trasformazione del formaggio a latte crudo, metodo ancora usato da pochi coraggiosi casari.**
- IPoderaccio in collaborazione con l'Az. Agr. Biologica La Torraccia vi invita a trascorrere due giorni immersi nella natura durante i quali potrete assistere e partecipare ad una dimostrazione di caseificazione di pecorino biologico a latte crudo, seguita da relativa degustazione
- L'offerta comprende:
 - pernottamento di 2 notti in appartamento
 - ce sino della colazione di prodotti aziendali e locali biologici
 - dimostrazione caseificazione e degustazione formaggi pecorini biologici a latte crudo, accompagnati da pane fatto in casa e vino biologico locale
- Nel pomeriggio potrete visitare l'allevamento di pecore di razza sarda e il caseificio artigianale dell'Azienda biologica La Torraccia e acquistare i prodotti degustati.



Altimetrie

- Altimetrie rappresenta un nuovo brand volto a **promuovere a fini turistici le eccellenze enogastronomiche del territorio.**
- Il progetto è in corso di realizzazione e vede come protagonisti, nell'ambito dell'Unione dei Comuni dell'Appennino bolognese, due realtà formate da giovani (Officina15 e Geopark) che intendono promuovere il territorio appenninico tramite la **condivisione di spazi e la realizzazione di proposte culturali.**





Casitas de Pescadores, Majorca

- Le Casitas de Pescadores sono all'interno del progetto di albergo diffuso e sviluppo comunitario di un villaggio di pescatori maiorchino abbandonato da diversi decenni.
- Dopo una lunga lotta contro la volontà di interessi privati di trasformare questi terreni in piantagioni intensive, le Casitas sono state recuperate e ristrutturate e sono ora alimentate da fonti di energia rinnovabile.
- Gli ospiti delle Casitas hanno la possibilità di consumare prodotti biologici locali a km0.



We Hostel

- L'ostello si trova a Bologna e sorge in **un'ex- area industriale recuperata**. La struttura fa parte infatti di un progetto di recupero di un vecchio edificio adibito ad alloggi per i ferotramvieri.
- L'ostello, ospitando sia turisti sia studenti, promuove la reciproca conoscenza e diverse **attività di tipo artistico-culturale**, come convegni, dibattiti, concerti e workshop. In questo modo, l'ostello rappresenta anche un'importante opportunità di **rivitalizzazione del quartiere**, caratterizzato dalla mancanza di servizi, soprattutto per il tempo libero.
- Per la prima colazione l'ostello fornisce la possibilità di consumare dei **prodotti locali biologici**. Viene inoltre data la possibilità di noleggiare delle **biciclette** in loco.



La ricerca del vantaggio competitivo

- Il vantaggio competitivo deriva dalla capacità dell'impresa di conseguire un buon posizionamento sul mercato creando così valore superiore a quello dei concorrenti.
- È quindi necessario:
 - avere competenze distintive
 - usarle appropriatamente.



La ricerca del vantaggio competitivo

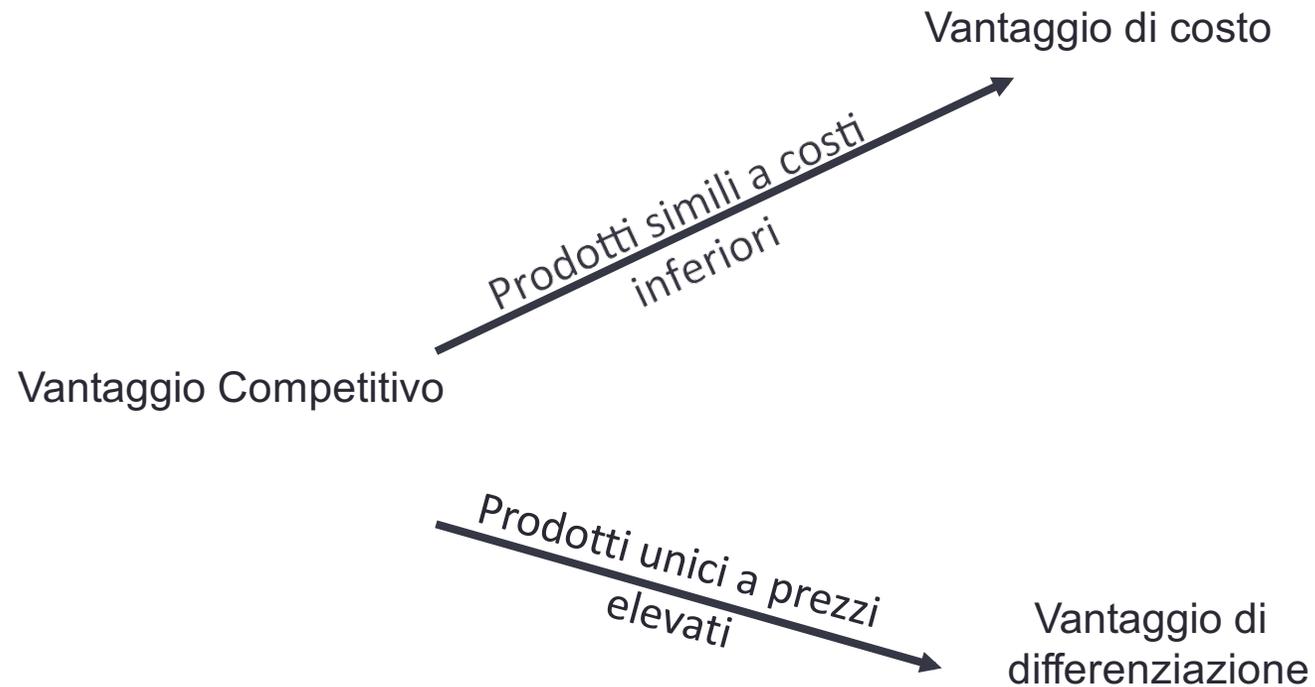
Nella letteratura manageriale vengono indicati due modi per conseguire una redditività superiore alla media del mercato:

Posizionamento in un settore attrattivo, ma col rischio che il livello di concorrenza aumenti con una conseguente riduzione dell'attrattività

Creazione di un vantaggio competitivo, esprimibile sotto forma di:

Maggiore redditività
Ampie quote di mercato
Tecnologia superiore
Elevata customer satisfaction

Il vantaggio competitivo nei mercati



Raggiungere il vantaggio competitivo

Per M. Porter, il vantaggio competitivo si raggiunge:

1. Avendo costi bassi <<l'impresa trova e sfrutta tutte le fonti del vantaggio di costo e vende un prodotto standardizzato senza fronzoli>>;
2. Differenziando i prodotti <<l'impresa fornisce qualcosa di unico che ha valore per il cliente al di là di una semplice offerta a basso prezzo>>;
3. Focalizzandosi su un segmento di mercato <<l'impresa sceglie un segmento o un gruppo di segmenti nel settore e adatta la propria strategia per servirli>>.

Porter M.E., *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, 1987.

Le strategie di Porter

	Fonte del vantaggio competitivo	
	Basso costo	Differenziazione
settore	Leadership dei costi	Differenziazione
Ambito competitivo		
Segmento	Focalizzazione	

Le caratteristiche delle strategie

Strategia generica	Elementi chiave della strategia	Risorse e requisiti organizzativi
Leadership dei costi	Impianti a scala efficiente Progettazione attività produttiva Controllo dei costi Eliminazione dei clienti marginali	Disponibilità di capitali Competenze di engineering Report dei costi frequente Specializzazione incentivi per obiettivi
differenziazione	Attenzione al brand, alla pubblicità, al design, al servizio, alla qualità	Capacità di marketing Capacità di engineering Creatività Capacità di ricerca Obiettivi e incentivi per la qualità Coordinamento Specializzazione flessibile
focalizzazione	Conoscenza del cliente, qualità, servizio, efficienza	Specializzazione, cura del dettaglio, unicità, innovazione

Difendere il vantaggio competitivo



Identificare la fonte e 'occultarla' alla concorrenza



Disincentivare la concorrenza: anticipare, dissuadere e minacciare



Diagnosticare il vantaggio: ambiguità causale e incerta imitabilità



Basare il vantaggio su risorse non trasferibili



Il vantaggio della prima mossa

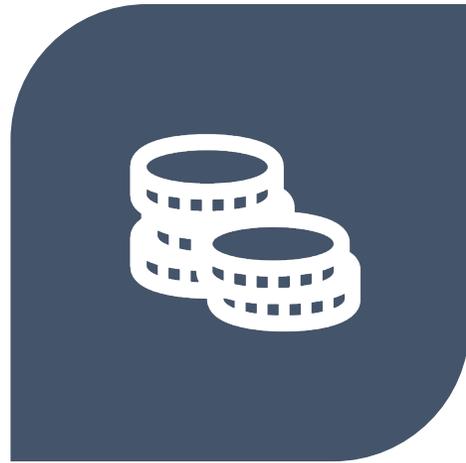
Le sfide competitive per il settore turistico

- Superare la logica del prodotto
- Superare le logiche tradizionali di segmentazione



- Riprogettare l'esperienza turistica

Vecchi e nuovi approcci al consumo turistico



VALORE DELLA VACANZA
COSTO DELLA VACANZA



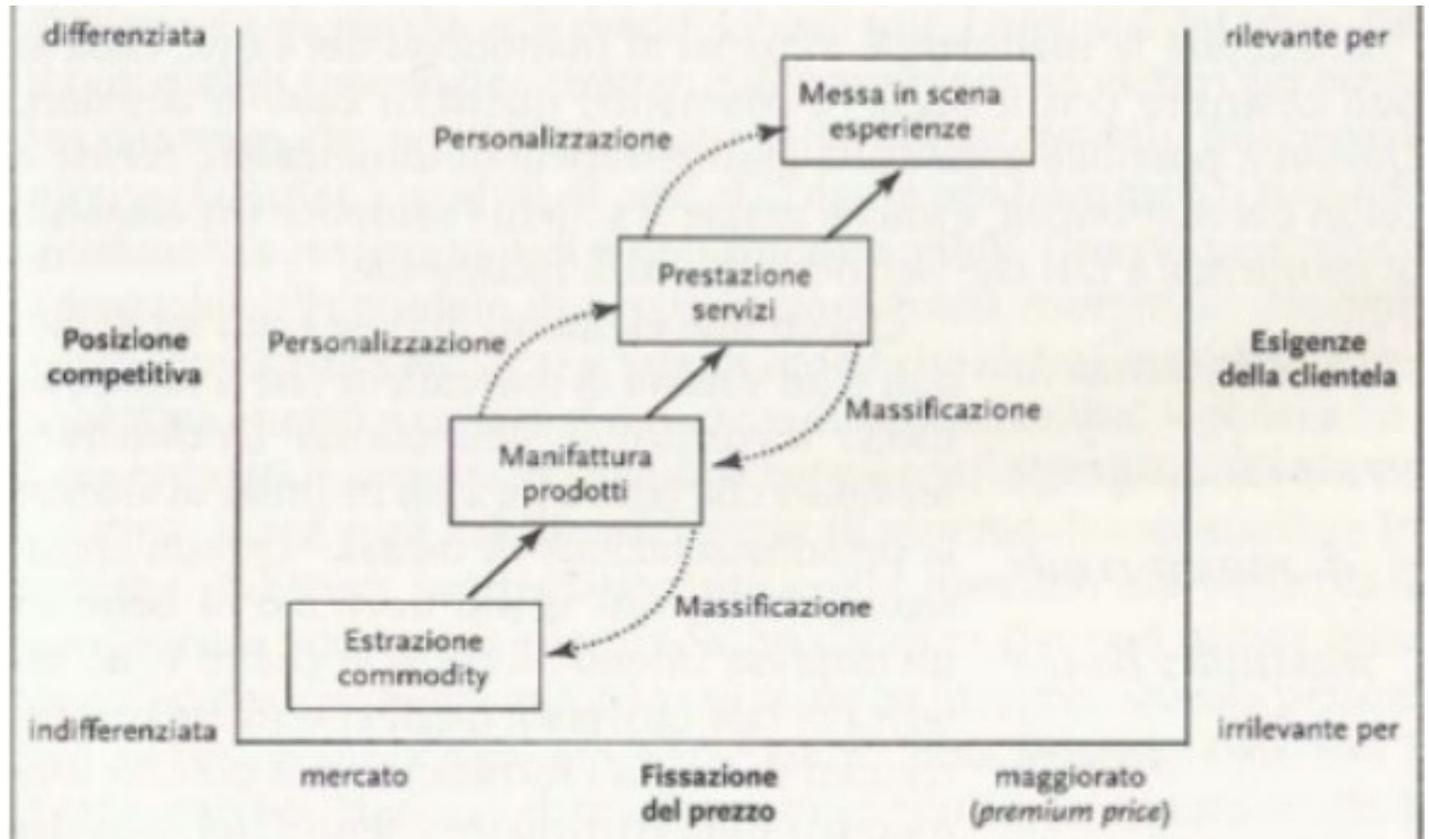
VALORE DELL'ESPERIENZA
SFORZO PER ACQUISTARLA

Il nuovo turismo

- Da Prodotto turistico (P.T.) a **Prodotto Turistico Esperienza (P.T.E.)**
- Prodotto Turistico Esperienza
- Centralità al turista/consumatore di esperienza turistica;
- Importanza alla sfera intangibile, emozionale, personale e motivazionale del soggetto;
- Valore connesso ad attese e percezioni del turista;
- Coinvolgimento emotivo, intellettuale, culturale, fisico e spirituale del turista (“groviglio di emozioni”)
- Partecipazione attiva del turista.
- Relazione e contatto diretto e di scambio con la comunità locale.
- Arricchimento e principio di trasformazione del soggetto.

- *“L’esperienza turistica diviene un output di un’azione complessiva del sistema turistico locale che parte con input e attraverso varie fasi raggiunge il risultato finale che è l’esperienza di vita, indimenticabile ed indelebile, che arricchisce il soggetto e lo trasforma”.*

La consumer experience



Two-sided markets

- I mercati a due versanti mettono in connessione tra loro due tipologie di clienti differenti e la transazione tra di essi è intermediata da una terza parte definita «PIATTAFORMA», la quale facilita l'incontro tra i due versanti
- Booking.com è proprio l'intermediario che consente ai viaggiatori di prenotare un alloggio e ai proprietari delle strutture di pubblicizzare le proprie camere;
- «Booking.com non acquista o (ri)vende i prodotti o i servizi di prenotazione. Paghiamo direttamente il Fornitore (e a tal proposito, Booking.com potrebbe svolgere un ruolo di facilitatore).
- Quando prenoti tramite la Piattaforma, ti impegni in una relazione contrattuale diretta con il Fornitore presso il quale hai effettuato la prenotazione, se non diversamente specificato. Booking.com comunica i dati relativi alla tua prenotazione al Fornitore interessato (o ai fornitori interessati) e ti invia un'e-mail di conferma a nome e per conto del Fornitore, se non diversamente specificato»



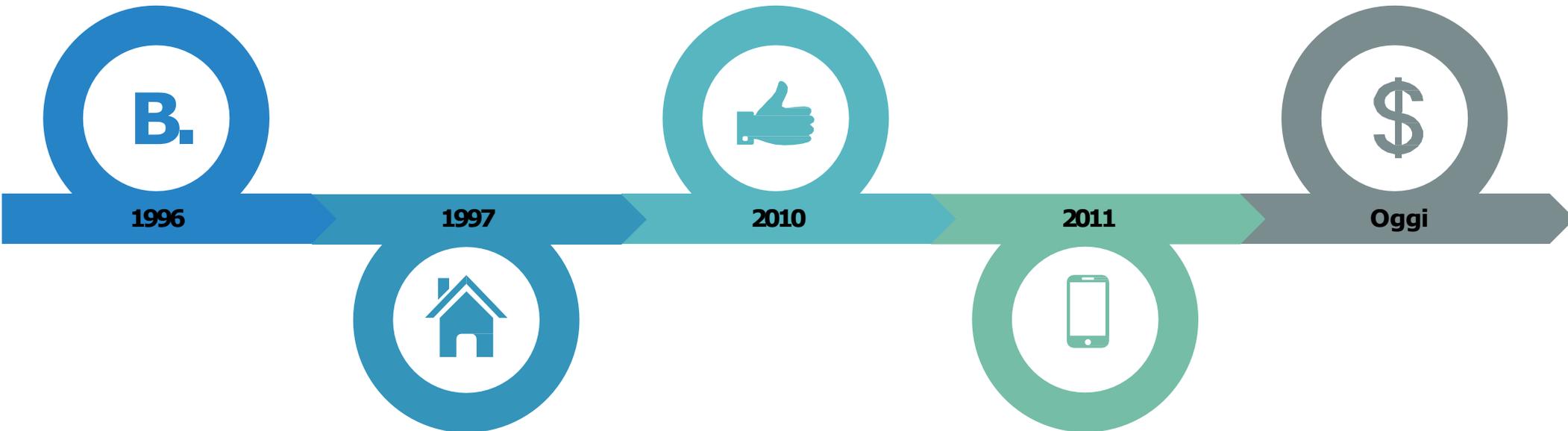
Come funziona Booking.com

- I Fornitori autorizzati a offrire i loro prodotti o servizi e che mostrano le loro offerte sulla Piattaforma hanno sottoscritto un contratto con Booking. Come parte di tale contratto, i Fornitori pagano una commissione (ovvero una percentuale sul prezzo del prodotto) a Booking dopo che l'utente ha usufruito del servizio o prodotto del Fornitore. Se

il fornitore venisse meno ai suoi obblighi nei confronti di Booking.com, il suo annuncio potrebbe essere rimosso dal sito.

- Dal lato dei clienti, essi possono scegliere tra una vasta gamma di offerte, pagare una volta arrivati in struttura e ha l'opzione di cancellare gratuitamente la prenotazione (ricevendo il rimborso totale di eventuali pagamenti anticipati) o di scegliere un alloggio simile allo stesso prezzo, se disponibile.

La storia di Booking.com



Business Model Canvas Booking.com

Key partners

- Hotel/property owners
- Major hotel chains
- Affiliates
- Travel agents
- Corporate travel managers
- Technology partners
- Meta search engines
- Lobbyists

Key activities

- Manage network effects
- Customer experience
- Customer support
- Grow the platform
- Observe external factors
- Enhance technology
- Guide customer journey

Key resources

- Number of hotels
- Number of locations
- Great content
- User data/algorithms
- User experience
- Global network
- Skilled staff

Value proposition

For travellers:

- Cheapest prices
- Amount of choice
- Reduction of risk
- Customer service
- Useful app
- Useful travel content

For hotels:

- Incremental revenue
- Ability to react
- Global reach
- Risk reduction
- Additional web traffic
- Market intelligence

Customer relationships

Hotels:

- Commissions
 - Ease of joining
 - No booking, no pay
- ### Travellers:
- Customer service
 - Accuracy

Channels

- Website (mobile, desktop)
- App
- Partner channels
- Ad channels (meta search engines, etc)
- Comms channels

Customer segments

Hotels:

- Property types
- Room types
- Star & user ratings
- Amenities, facilities
- Proximity
- Type of hotel
- Locations
- Type of infrastructure

Travellers:

- Travel motivation
- Demographics
- Booking details
- Employment
- Spending behaviours

Cost structure (FY 16)

Operational

- Performance advertising: \$3.4b
- Brand advertising: \$0.29b
- Sales and marketing: \$0.43b

- capitalised costs: \$54.2m

Balance sheet:

- Property & equipment: \$347m
- Intangible assets: \$2b
- Goodwill: \$2.4b

Revenues (FY 16)

- Agency business model: $\$7.98b/\$10.7b = 74\%$
- Merchant business model: $\$2b/\$10.7b = 19\%$
- Advertising and other revenues: $\$0.7b/\$10.7b = 6.6\%$

Modello di business innovativo

- Lo schema utilizzato da Booking.com è il **THIRDPARTYPAY**, utilizzato perlopiù dalle piattaforme multi-laterali.
- I TPP possono esplicitare il loro valore aggiunto soprattutto portando i servizi finanziari all'interno di applicazioni non finanziarie, come possono essere i software gestionali e contabili. In tal modo, ad esempio, si possono ottenere le informazioni concernenti conti, anche in banche diverse, tutte su un'unica piattaforma che fornisce una panoramica generale della situazione finanziaria di un'azienda; chi usufruisce dei PISP, ancora, può effettuare pagamenti digitali con maggiore flessibilità e semplicità.
- Si tratta di operatori che non detengono direttamente i fondi, ma hanno il permesso di accedere ai dati dei conti correnti (previo consenso esplicito del cliente utilizzatore dei servizi).

Pricing

- Booking, a differenza delle altre piattaforme, non applica nessuna tariffa ai clienti nella transazione, facendola gravare solo sui proprietari delle strutture;
- Il prezzo mostrato sulla piattaforma non riguarda solo il pernottamento ma include tutte le tasse e i costi obbligatori e inevitabili. Eventuali tasse e costi aggiuntivi possono variare in base al Paese, al fornitore, alla tipologia di alloggio selezionato e al numero di ospiti.
- Per apparire nelle prime posizioni tra i risultati, ci sono delle commissioni per gli albergatori che possono arrivare fino al 30% in più;

Pricing

	AirBnb	Booking.com	HomeAway	TripAdvisor
host	3%	18%	8%	5%
guest	13%	0%	10%	14,5%

Siti Più Visitati

