

GLI IMPATTI DEGLI STRUMENTI DI PROMOZIONE SULLA GESTIONE DEI CANALI DI  
PRENOTAZIONE NELLE STRUTTURE RICETTIVE ITALIANE: UN MODELLO  
DESCRITTIVO

Veronica DIGIORGIO<sup>1</sup>

**SOMMARIO**

L'evoluzione digitale ha fortemente impattato il settore turistico, apportando nuove sfide ed opportunità per le Strutture Ricettive. In letteratura è stato confermato che le nuove tecnologie da un lato permettono di costruire relazioni personali e interattive con i propri clienti, ma dall'altro portano ad interfacciarsi e confrontarsi con nuovi intermediari, prime tra tutte le Agenzie di Viaggio Online. Tuttavia, vi è carenza di dati empirici che dimostrino quali attività di marketing aiutino ad ingaggiare i clienti e permettano di superare le criticità sottolineate dagli accademici. Questo paper cerca di colmare il divario, valutando la relazione esistente tra gli strumenti promozionali utilizzati dalle Strutture Ricettive e la percentuale di prenotazioni ricevute attraverso canali diretti, canali diretti digitali e Agenzie di Viaggio Online. Le ipotesi sono testate attraverso un modello di regressione lineare multipla con i dati di 802 Strutture Ricettive distribuite sul territorio italiano, intervistate nel corso dell'estate 2015. Diversi strumenti, principalmente digitali, emergono significativi per diminuire la dipendenza dalle Agenzie di Viaggio Online, a favore di prenotazioni su canali diretti. Importanti sono i risultati relativi all'utilizzo di strumenti che coinvolgono le Destinazioni.

---

<sup>1</sup> Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale, via Lambruschini 4/B, 20156, Milano, e-mail: veronica.digiorgio@mail.polimi.it.

## 1. Introduzione

In seguito allo sviluppo di Internet e all'introduzione delle ICT (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione), il settore turistico è andato incontro ad un repentino cambiamento (Firoiu & Dodu, 2010). Si è innanzitutto modificato lo scenario competitivo (Hojeghan & Esfangareh, 2011): sono emersi nuovi attori virtuali all'interno della filiera turistica – la Tourism Supply Chain – e si sono create nuove relazioni di mercato (Aldebert *et al.*, 2011). Per i fornitori di servizi è diventato più complesso il presidio delle relazioni con il cliente finale, che ora interagisce con un numero elevato di attori (Mihălcescu & Sion, 2011; Ruiz-Molina *et al.*, 2011). In particolare, le Agenzie di Viaggio Online (OTA) hanno guadagnato rilevanza notevole, grazie alla capacità di proporre un'offerta integrata a bassi costi (Werthner & Klein, 1999). Questo, all'interno della filiera, si è tradotto in uno squilibrio di potere, a danno dei fornitori di servizio in generale e delle Strutture Ricettive nello specifico, che si vedono costrette a dipendere dalle OTA per raggiungere un ampio bacino di clienti (Buhalis & Law, 2008), pagando consistenti commissioni che arrivano fino al 30% del transato (Di Cesare, 2014).

In più stanno avendo un ruolo rilevante attori del sistema che non vendono direttamente al cliente finale, ma promuovono le offerte turistiche e supportano il Turista nella scelta del prodotto finale (Podu, 2013). In questa prospettiva le Destinazioni assumono importanza crescente, dal momento che vi è una naturale interconnessione tra le Strutture Ricettive il territorio in cui risiedono. Buhalis e Molinaroli (2003) affermano che la natura frammentata dell'industria turistica deve portare i numerosi attori a sviluppare delle collaborazioni per lo sviluppo e la consegna dei prodotti turistici. Molte DMO (Destination Management Organizations) innovative, di fatti, hanno iniziato a realizzare il ruolo di partner all'interno del sistema turistico diventando broker di informazioni; cercano di sviluppare e coordinare nuovi sistemi che dovrebbero essere usati dai loro stakeholder per condividere informazioni rilevanti (Gretzel *et al.*, 2000).

Come ha sottolineato Antonioli (2009), «è sempre più fondamentale uscire da una banale logica campanilistica, per entrare in quella del “cooperare per competere”, al fine di affrontare i mercati emergenti, spesso contraddistinti da costi ben più bassi [di quelli del nostro Paese]». I benefici non riguardano solo la Destinazione, ma anche le Strutture Ricettive: Ford *et al.* (2012) hanno evidenziato come le organizzazioni territoriali, che uniscono diverse Strutture Ricettive della medesima destinazione, possano essere un ottimo espediente per diminuire il potere contrattuale degli intermediari. Molti viaggiatori iniziano la loro ricerca avendo già una destinazione in mente e i portali delle Destinazioni potrebbero orientare più prenotazioni direttamente verso le Strutture piuttosto che terze parti, quali le OTA. Tutto ciò funziona fino a quando le DMO stesse non si interpongono come nuovi intermediari, togliendo la possibilità di prenotazioni dirette e applicando considerevoli commissioni (Gonzalo, 2013).

Per le Strutture Ricettive si delineano nuove opportunità e canali in cui sviluppare le proprie azioni di marketing, per riavvicinarsi ai clienti e dipendere meno dalle OTA. Estremamente esigui sono però i dati a riprova della loro efficacia (Bonatti, 2014) e in particolare l'attuale letteratura, per quanto conosciuto, manca di studi empirici sugli effetti risultanti da una cooperazione tra Strutture Ricettive e Destinazioni.

Nel paper verranno testate quali azioni promozionali, implementate dalle Strutture Ricettive italiane, consentono di aumentare la percentuale di prenotazioni che arrivano direttamente dal cliente finale e quali riescono a diminuire la percentuale di prenotazioni intermedie dalle OTA. I dati di 802 Strutture Ricettive, raccolti via questionario nel corso dell'estate 2015, saranno elaborati tramite l'impiego di un modello di regressione lineare multipla. Il contributo del paper è duplice. Da un lato, vengono indicate le azioni promozionali che apportano miglioramenti alle Strutture Ricettive in termini di canali di ricezione delle prenotazioni. Dall'altro, si evidenzia l'importanza del legame con le Destinazioni per ribilanciare la distribuzione delle prenotazioni in arrivo alle Strutture. Una collaborazione tra questi attori può apportare mutui vantaggi e rafforzare la crescita del settore turistico in Italia.

La struttura del paper è la seguente. La Sezione 2 delinea il contesto teorico e formula le domande di Ricerca. Nella Sezione 3 si illustra il modello e descrivono le variabili. La Sezione 4 è dedicata alla presentazione dei risultati empirici e ai controlli di robustezza del modello. I risultati saranno discussi nella Sezione 5. La Sezione 6 conclude.

## 2. Contesto teorico e domande di Ricerca

L'analisi teorica attinge alla letteratura sull'evoluzione tecnologica nel settore turistico e le conseguenti sfide e opportunità che si presentano per le Strutture Ricettive.

Internet, congiuntamente ai nuovi metodi interattivi di comunicazione forniti dai social media e dai browser basati sulla localizzazione, ha cambiato fundamentalmente la natura del viaggio e di conseguenza il marketing e la comunicazione turistica (Gretzel *et al.*, 2006). Come hanno affermato Xiang *et al.* (2014), queste tecnologie e piattaforme emergenti stanno creando nuove “disruptions” nel modello di valore del settore dei Viaggi e del Turismo. La sinergia che si è venuta a creare tra Smartphone e Internet supporta il bisogno costante di informazioni e prodotti personalizzati da parte del Turista (Newhagen & Rafaeli, 1996), estende la relazione tra fornitore di servizio e Turista durante l'intero viaggio e la prolunga anche dopo il ritorno a casa (Wang *et al.*, 2014). Inoltre, l'introduzione di Internet ha fatto evolvere i confini tra competizione e cooperazione, creando una riorganizzazione dei mercati e del settore (Aldebert *et al.*, 2011). La battaglia tra fornitori e distributori è sempre meno sui canali, quanto sul veicolare un'esperienza unica al cliente, consistente in tutti i punti di contatto (PhoCusWright, 2013). Le ICT, infatti, possono essere usate non solo per scopi operativi ma anche strategici (Buhalis, 1998): le organizzazioni possono instaurare relazioni con altre che operano a livelli superiori e/o inferiori del canale, dette relazioni verticali. È stato confermato empiricamente che esiste una forte associazione tra il rafforzamento delle relazioni verticali, che permettono di realizzare prodotti turistici integrati, e le performance di business, analizzate sia lungo la dimensione del mercato (aumento delle vendite, quota di mercato, sviluppo del mercato, sviluppo del prodotto) che finanziaria (profittabilità, ritorno sugli investimenti, cash flow) (Berné *et al.*, 2015). Spesso però le Strutture Ricettive dipendono totalmente dagli storici intermediari online – le OTA –, utilizzandoli come canale di vendita principale, senza una logica strategica (López, 2011). Le elevate somme di danaro dovute alle OTA per le commissioni di vendita possono altresì essere destinate ad investimenti per favorire le vendite dirette (Di Cesare, 2014).

Emergono le seguenti domande:

**Domanda di Ricerca [a]:** *Quali strumenti promozionali consentono alle Strutture Ricettive di aumentare la percentuale di prenotazioni ricevute attraverso canali diretti?*

**Domanda di Ricerca [b]:** *Quali strumenti promozionali consentono alle Strutture Ricettive di diminuire la percentuale di prenotazioni ricevute attraverso le OTA?*

La pianificazione della vacanza avviene sempre più online (Pan & Fesenmaier, 2006). È ormai approvato che motori di ricerca, sito web, social media concorrono ad influenzare notevolmente le scelte dei potenziali turisti nelle prime fasi del processo decisionale (Buhalis & Law, 2008). Diventa pertanto vitale essere presenti e instaurare relazioni con i clienti su queste piattaforme. Nello specifico, i canali social consentono al Turista di condividere la propria conoscenza, emozioni e momenti di vacanza, trasformando esperienze che prima erano private e condivise con pochi intimi in database globali accessibili da imprese e organizzazioni (Munar & Jacobsen, 2014). Cogliendo gli *insight* dei consumatori, le organizzazioni possono indirizzare azioni specifiche per aumentare la loro fedeltà (Hudson *et al.*, 2015). Importanti sono anche le relazioni post-soggiorno, tipicamente concretizzate tramite l'invio di email. La chiave del successo è lo sviluppo di una comunicazione ben indirizzata, dal contenuto rilevante e personalizzato, che porti le persone ad agire nel tempo (Cellucci, 2013). Questo obiettivo viene raggiunto se le Strutture fanno un uso intelligente degli schemi di pernottamento, le preferenze dei clienti e le informazioni raccolte grazie ai software CRM<sup>2</sup> (Milović, 2012). Non vanno comunque dimenticati i canali di promozione tradizionali, quali spot televisivi e radiofonici o pubblicità su giornali e riviste, ancora largamente utilizzati dai turisti (Ho *et al.*, 2012). Negli ultimi anni hanno poi avuto grande popolarità i cofanetti regalo riguardanti soggiorni a tema (benessere, gourmet, avventure

---

<sup>2</sup> CRM: Customer Relationship Management

sportive, ecc.), grazie alla diffusione capillare su tutto il territorio italiano, tra Agenzie e grandi distributori (librerie, centri commerciali). Il ritorno di immagine per la Struttura Ricettiva è notevole e frutto di una pubblicità quasi gratuita visto che l'azienda intermediaria trattiene per sé la propria commissione solo in caso di prenotazione andata a buon fine (Travaglini *et al.*, 2015).

Le Destinazioni, al pari delle altre organizzazioni turistiche, tentano di attrarre i visitatori con diverse strategie promozionali. Prima della visita cercano di ingaggiare il Turista fornendo informazioni rilevanti alla scelta, anche se la maggior parte non sta usando le tecnologie e le applicazioni per l'informazione al loro pieno potenziale (Buhalis & Amaranggana, 2015). Con lo scopo di facilitare l'esperienza turistica e di aumentare le visite alle attrazioni della località, le DMO in collaborazione con gli stakeholder turistici della destinazione hanno realizzato le carte turistiche (Zoltan & Masiero, 2012). Si tratta di biglietti cumulativi che permettono di accedere ad una serie di servizi offerti dalla Destinazione ad un prezzo totale più basso rispetto ad un acquisto singolo degli stessi. Il principale valore aggiunto della carta turistica è il suo potere informativo: le aziende scelgono di unirsi al programma se hanno la possibilità di ricevere dati che permettano loro di profilare i turisti e utilizzarli per modellare appropriate azioni di marketing (Angeloni, 2015).

Affinché gli sforzi di vendita abbiano successo, è essenziale gestire la Struttura con opportuni software tecnologici, dai quali si possono ricavare anche preziose indicazioni sui comportamenti della clientela. Una strategica ed efficiente implementazione della tecnologia nel business può ridurre i costi operazionali e supportare la consegna di prodotti o servizi migliori ai clienti (Ma *et al.*, 2003). Bisogna però sottolineare che l'utilizzo di questi software è collegato alla presenza sulle OTA, in quanto, tra le altre funzionalità, permettono di controllare centralmente tutti canali di distribuzione, OTA comprese (Buhalis, 2003).

HP1: Le azioni utili a rafforzare la relazione con il cliente (invio di comunicazioni promozionali, programmi fedeltà, risposte alle recensioni, software di CRM) hanno

- (a) correlazione positiva con la percentuale di prenotazioni via canali diretti;
- (b) correlazione negativa con la percentuale di prenotazioni via OTA.

HP2: La pubblicità non digitale (mezzi cartacei, radio, tv) ha

- (a) correlazione positiva con la percentuale di prenotazioni via canali diretti;
- (b) correlazione negativa con la percentuale di prenotazioni via OTA.

HP3: La pubblicità digitale (social network, blog, portali tematici verticali, sponsorizzazione su motori di ricerca) ha

- (a) correlazione positiva con la percentuale di prenotazioni via canali diretti;
- (b) correlazione negativa con la percentuale di prenotazioni via OTA.

HP4: La partecipazione ai circuiti dei cofanetti regalo ha

- (a) correlazione positiva con la percentuale di prenotazioni via canali diretti;
- (b) correlazione negativa con la percentuale di prenotazioni via OTA.

HP5: Gli strumenti digitali di proprietà (sito web, applicazione Mobile) hanno

- (a) correlazione positiva con la percentuale di prenotazioni via canali diretti;
- (b) correlazione negativa con la percentuale di prenotazioni via OTA.

HP6: Il legame con la Destinazione (portali e applicazioni di informazione e prenotazione, carte turistiche) ha

- (a) correlazione positiva con la percentuale di prenotazioni via canali diretti;
- (b) correlazione negativa con la percentuale di prenotazioni via OTA.

HP7: Gli strumenti digitali per la gestione interna (PMS, CRS, RMS, sistemi di integrazione OTA e GDS<sup>3</sup>) hanno

- (a) correlazione negativa con la percentuale di prenotazioni via canali diretti;
- (b) correlazione positiva con la percentuale di prenotazioni via OTA.

### 3. Metodi

#### 3.1. Modello econometrico

Il modello è basato sul lavoro di Bonatti (2014), data la continuità dello studio e l'analogia delle ipotesi da verificare, sebbene con delle differenze. Primo, si è preferito procedere con un modello di regressione lineare piuttosto che logistico in quanto quest'ultimo necessita di variabili dipendenti dicotomiche a valori 0 e 1. Come si vedrà al paragrafo 3.2.1., le variabili dipendenti sono continue nell'intervallo 0-1 e la trasformazione in binarie farebbe perdere parte delle informazioni raccolte. Secondo, il modello è stato ampliato introducendo una nuova variabile dipendente (*PrenDirette*) e nuove variabili indipendenti di interesse. Terzo, non è stata presa in considerazione la variabile di controllo legata al numero di camere presenti nella Struttura. Si ottiene questa indicazione solamente da certe tipologie di Strutture poiché negli altri casi la relativa domanda non è applicabile. L'introduzione della variabile comporterebbe l'esclusione di tali categorie, perdendo la corrispondenza con la tipologia di Strutture presenti sul territorio italiano.

Il modello si esplica in tre modelli di regressione lineare multipla, per ognuna delle variabili dipendenti identificate:

- A. Percentuale di prenotazioni in arrivo da canali diretti digitali;
- B. Percentuale di prenotazioni in arrivo da canali diretti;
- C. Percentuale di prenotazioni in arrivo da OTA.

Si suppone pertanto che la relazione tra variabile dipendente  $y$  e variabili indipendenti  $x_1, \dots, x_k$  sia rappresentata, o almeno approssimata, dal modello lineare:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon \quad [1]$$

dove  $\varepsilon$  è una quantità casuale che serve a cogliere qualsiasi effetto omissivo, spesso non osservabile, che rende la relazione ipotizzata dalla teoria non esatta.

Avendo a disposizione un campione di 802 osservazioni ( $n$ ) si può condurre un'analisi statistica facendo inferenza sui coefficienti ignoti  $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k$ . Il metodo scelto è quello dei minimi quadrati ordinari (OLS: Ordinary Least Squares), in cui le stime sono date da quei valori dei coefficienti che minimizzano il quadrato delle distanze tra le osservazioni disponibili e la corrispondente retta di regressione:

$$\min_{\beta_0, \dots, \beta_k} \sum_{t=1}^n (y_t - \beta_0 - \beta_1 x_{1,t} - \dots - \beta_k x_{k,t})^2 \quad [2]$$

chiamati  $\hat{\beta}_i$ , con  $i = 1, \dots, k$ .

Per l'analisi è stato utilizzato il software Stata, che costruisce la statistica test sull'ipotesi  $\beta_i = 0$ , cioè assume che l' $i$ -esimo coefficiente sia nullo e quindi il relativo regressore sia da escludere in quanto non statisticamente significativo. Al fine di aumentare la bontà dei modelli, verrà usata la regressione *stepwise backward*, una tecnica che ha lo scopo di selezionare il set di predittori che abbia la migliore relazione con la variabile dipendente.

<sup>3</sup> PMS: Property Management System; CRS: Central Reservation System; RMS: Revenue Management System; GDS: Global Distribution System

Il modello OLS si basa su cinque ipotesi classiche, determinate dalle assunzioni sulla parte stocastica del modello, cioè di  $\varepsilon$ :

- i. Media nulla;
- ii. Omoschedasticità (varianza costante);
- iii. Indipendenza seriale;
- iv. Indipendenza con i regressori;
- v. Distribuzione normale.

La verifica dell'ipotesi *iii* non è necessaria dal momento che l'analisi non si basa su serie storiche; *iv* è un'assunzione vera dato che le  $x_i$  sono non stocastiche; *v* è un'ipotesi non strettamente necessaria ma in ogni caso per campioni sufficientemente grandi ( $n > 30$ ) la normalità rimane una buona approssimazione.

Se le ipotesi classiche sono confermate, l'OLS è uno stimatore BLUE (Best Linear Unbiased Estimator) e gode delle proprietà di consistenza, correttezza, efficienza, normalità (Pelagatti, 2008). Verranno quindi presentate analisi complementari per verificare la robustezza del modello. In particolare, per verificare l'ipotesi *ii* si applicherà il test di Breusch-Pagan/Cook-Weisberg, la cui ipotesi nulla è "La varianza dei residui è costante", e il test di Shapiro-Wilk per il controllo di normalità (*v*), la cui ipotesi nulla è "I residui sono distribuiti come una normale" (Torres-Reyna, 2007).

### 3. 2. Dati e variabili

Il database di Strutture Ricettive utilizzato per l'invio del questionario è costituito dai contatti raccolti dall'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo (nell'ambito del quale è stata realizzata questa Ricerca) nell'Edizione 2014, arricchito dai nominativi forniti dalle aziende aderenti all'Osservatorio come Partner o Sponsor.

Il questionario, composto da 37 domande oltre alla richiesta di informazioni anagrafiche, è stato strutturato in cinque sezioni:

- La dotazione tecnologica: sono stati indagati gli strumenti digitali posseduti dalla Struttura, i software IT implementati per gestire i processi interni e le piattaforme sviluppate dagli Enti Locali in cui la Struttura è presente.
- La gestione dei dati e la comunicazione con i clienti: sono state poste domande sulla tipologia di dati raccolti sui clienti e conservati in formato digitale, le comunicazioni che la Struttura intrattiene con questi e le attività per raccogliere riscontri, opinioni e commenti.
- Le attività promozionali per attirare nuovi clienti: per le Strutture che hanno dichiarato di svolgere attività di pubblicità e promozione, sono state approfondite le azioni svolte su canali tradizionali e digitali, gratuiti e a pagamento.
- La ricezione delle prenotazioni: sono stati esplorati i canali di provenienza delle prenotazioni e il mezzo utilizzato per le prenotazioni giunte direttamente dal cliente finale. I rispondenti hanno dovuto indicare una percentuale per ciascun canale e mezzo, posto a 100 il numero totale di prenotazioni ricevute.
- Le impressioni sul futuro: si è cercato di comprendere le opinioni delle Strutture Ricettive su benefici ed eventuali difficoltà derivanti dall'introduzione degli strumenti digitali.

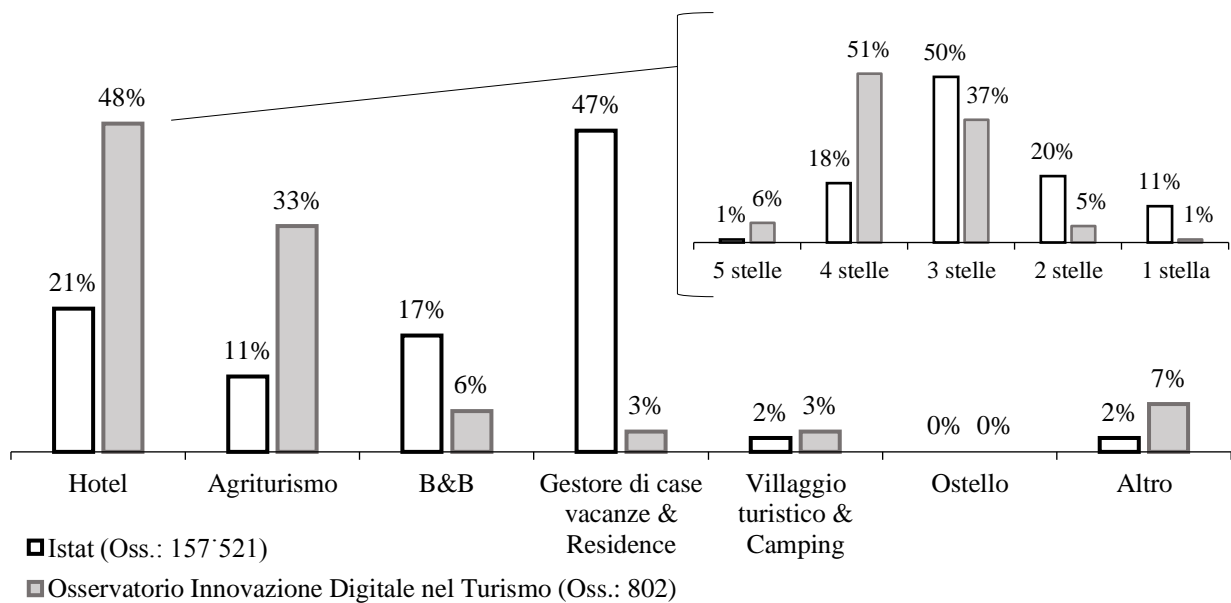
Sono state contattate 24'407 Strutture Ricettive presenti sul territorio italiano, fra cui alberghi (singole proprietà o strutture facenti parte di una catena), residence, villaggi turistici, campeggi, agriturismi, bed & breakfast, ostelli e gestori di case vacanza. La Ricerca è stata realizzata con metodologia CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), grazie al supporto della piattaforma Opinio, nel periodo intercorrente tra il 15 luglio e il 16 settembre 2015.

Sono stati ricevuti 2'016 questionari compilati almeno in parte, con un tasso di risposta dell'8%. Il database iniziale è stato successivamente ridotto a 802 Strutture, in seguito ad una fase di scrematura nella quale sono

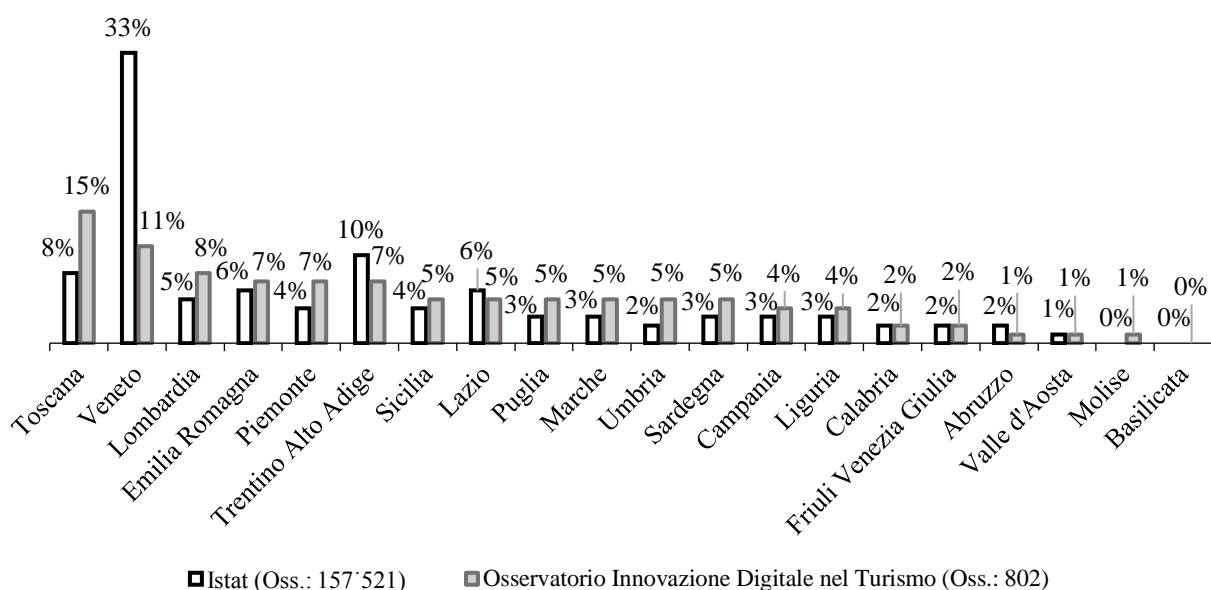
stati eliminati questionari incompleti, con risposte inconsistenti o di Strutture che hanno dichiarato di non ricevere prenotazioni né dal cliente finale né da OTA o tramite mezzi digitali.

Le Strutture comprese nel campione finale sono statisticamente rappresentative della tipologia di Strutture Ricettive presenti sul territorio italiano, come mostrato dal confronto con i dati Istat (2013), anche se con un sottocampionamento per i B&B. Si sottolinea che l'interesse della Ricerca è volto a strutture di tipo imprenditoriale e pertanto volutamente non si è data importanza ai "Gestori di case vacanza" nella somministrazione del questionario. È presente, invece, un elevato sovracampionamento sugli Hotel a 4 stelle. Rispetto alla distribuzione territoriale delle Strutture, il campione della Ricerca è in linea con i dati Istat, eccetto un sottocampionamento per la regione Veneto.

*Grafico 1 – Tipologia di Strutture Ricettive rappresentate nel campione*



*Grafico 2 – Distribuzione territoriale delle Strutture Ricettive rappresentate nel campione*



Per evidenziare il valore dei dati raccolti, si riporta il ruolo lavorativo ricoperto nella Struttura dal rispondente al questionario.

*Tabella 1 – Ruolo del rispondente*

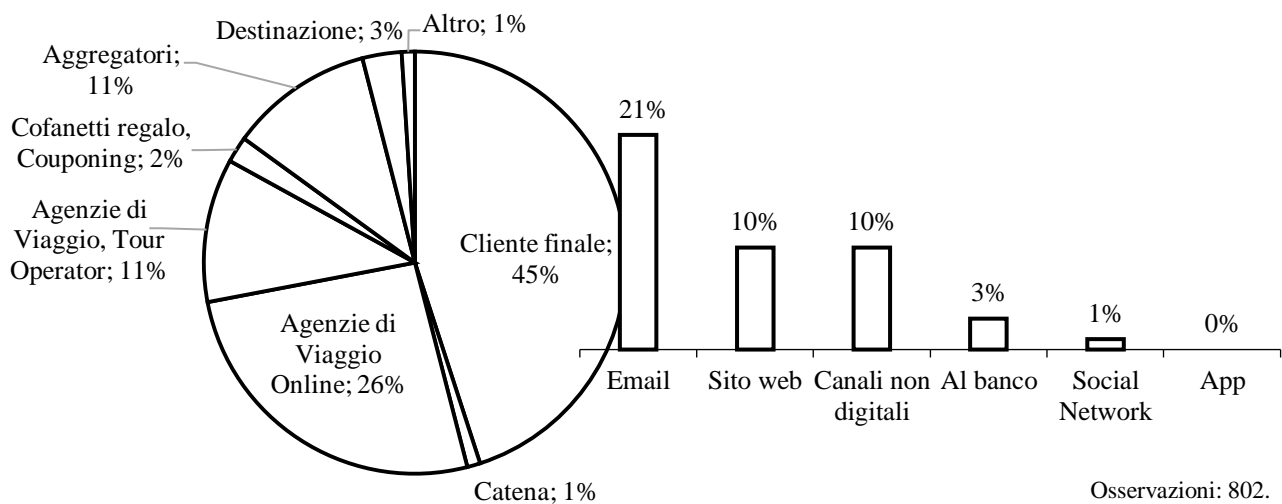
	<b>Titolare o familiare</b>	<b>Direttore</b>	<b>Impiegato</b>	<b>Consulente esterno</b>	<b>Altro</b>
<b>#</b>	474	134	145	15	34
<b>%</b>	59%	17%	18%	2%	4%

Osservazioni: 802.

### 3.2.1. Variabili dipendenti

La distribuzione media dei canali di ricezione delle prenotazioni è illustrata nel seguente grafico.

*Grafico 3 – Canali di arrivo delle prenotazioni, fatto 100 il totale delle prenotazioni ricevute*



La variabile *PrenDiretteDigitali* misura per ciascuna Struttura, in valori percentuali, il numero di prenotazioni derivante da canali digitali diretti, ossia la somma della percentuale di prenotazioni provenienti da email, sito web, social network e app.

La variabile *PrenDirette* misura per ciascuna Struttura la percentuale di prenotazioni ricevute direttamente dal cliente finale, a prescindere dalla natura del canale.

La variabile *PrenOTA* misura per ciascuna Struttura la percentuale di prenotazioni intermedie dalle OTA.

Nel grafico sottostante viene mostrata la distribuzione di densità delle tre variabili dipendenti, elaborata dalle risposte ottenute dal questionario. A seguire la tabella di sintesi delle statistiche.

*Grafico 4 – Distribuzione di densità delle variabili dipendenti continue*

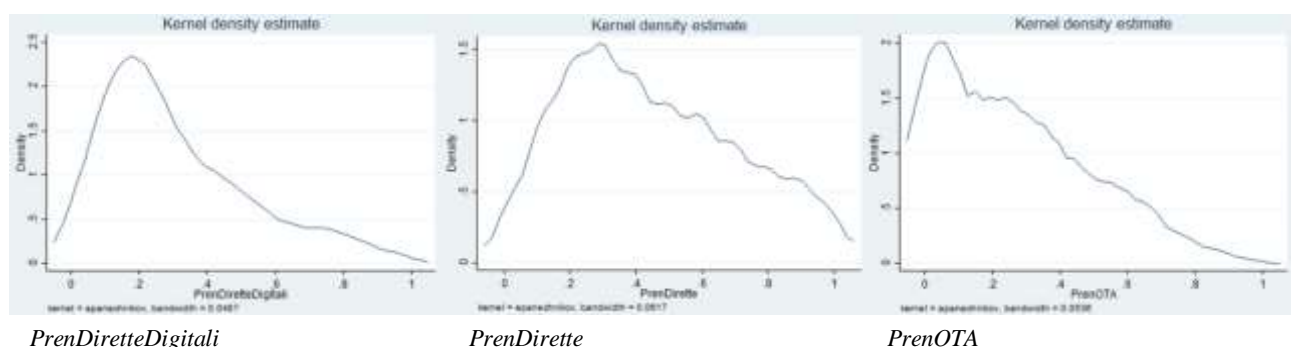




Tabella 2 – Variabili dipendenti continue

Variabile	# Oss	Min	Max	Media	Dev. Std.	Mediana
<i>PrenDiretteDigitali</i>	802	0	1	0,3098	0,2198	0,25
<i>PrenDirette</i>	802	0	1	0,4455	0,2611	0,4
<i>PrenOTA</i>	802	0	1	0,261	0,227	0,2

### 3.2.2. Variabili indipendenti di interesse

La seguente tabella mostra le variabili esplicative utilizzate nel modello e le loro statistiche descrittive.

Tabella 3 – Variabili indipendenti dummy di interesse (1 = sì)

Nome	Descrizione	# di 1 (Sì)	% di 1 (Sì)
<i>ComStandard</i>	Invio di comunicazioni standard al proprio database clienti	334	42%
<i>ComPersonalizzate</i>	Invio di comunicazioni personalizzate al proprio database clienti	134	17%
<i>RispRecensioni</i>	Risposta frequente a recensioni lette su siti web appositi	420	52%
<i>ProgFedeltà</i>	Partecipazione a programmi fedeltà che regalano premi e/o sconti	156	19%
<i>Pubb_Cartacea</i>	Utilizzo di quotidiani o riviste cartacee per pubblicità	271	34%
<i>Pubb_RadioTV</i>	Utilizzo di mass media (radio, tv) per pubblicità	52	6%
<i>SocialNetwork_Blog</i>	Utilizzo di social network o blog, proprietari e non, per pubblicità	751	94%
<i>PortaliVerticali</i>	Utilizzo di portali verticali sulla tipologia di Struttura per pubblicità	413	51%
<i>MotoriRicerca</i>	Utilizzo di motori di ricerca per apparire tra i risultati sponsorizzati	345	43%
<i>CofanettiRegalo</i>	Partecipazione a circuiti legati a cofanetti regalo	319	40%
<i>SitoWeb_AttrazioniDest</i>	Presenza di informazioni su attrazioni e possibili attività presso la destinazione sul proprio sito web	637	79%
<i>App</i>	Utilizzo di applicazione proprietaria per promozione	370	46%
<i>PortaliApp_Dest</i>	Utilizzo di applicazione o siti di informazione/ prenotazione della Destinazione per promozione	568	71%
<i>TouristCard_Dest</i>	Presenza su carte turistiche della Destinazione	318	40%
<i>CRM_Str&amp;Dest</i>	Utilizzo di software di CRM sviluppati internamente o dalla Destinazione	183	23%
<i>StrumentiInterni</i>	Utilizzo di software di PMS, CRS, RMS e di integrazione con OTA e GDS	482	60%

Osservazioni: 802.

Alcune variabili indipendenti sono emerse non significative in tutti i modelli e perciò non saranno considerate nella trattazione successiva per non influenzare la bontà dei modelli con un elevato numero di variabili superflue. In particolare:

- *ComPersonalizzate* non ha dato risultati significativi probabilmente a causa di un'incorretta gestione e interpretazione dei dati raccolti sui clienti e conseguentemente un invio non ottimale di tali comunicazioni promozionali. Questo aspetto, in parte, è collegato anche agli scarsi risultati derivanti dall'implementazione del CRM: l'indice 0,445 di correlazione tetracorica tra le due variabili lo conferma.
- La lettura di molteplici recensioni negative, scritte più frequentemente delle positive (Serra Cantalops & Salvi, 2014), presumibilmente porta i potenziali clienti ad optare per altre Strutture, anche se queste vi rispondono. Di qui la non significatività di *RispRecensioni*.
- La variabile *MotoriRicerca* non è risultata significativa, nonostante siano un buono strumento per ottenere visibilità. Bisogna però considerare che le parole chiave ad alta potenzialità di profitto, in quanto sono le più ricercate dai turisti (es: hotel Roma), sono molto competitive e solo le Strutture e gli attori di grandi dimensioni hanno il budget necessario da investirevi. Verosimilmente le Strutture del campione comprenderanno parole chiave meno generiche, ma più specifiche su ciò che il loro target ricerca. Si è visto però, anche con la variabile *ComPersonalizzate*, che hanno delle difficoltà in tal senso e questo potrebbe spiegare la non significatività.
- La partecipazione a blog, community legate ai viaggi o la presenza sui social network è una buona strategia per ingaggiare i clienti con modalità più personali e intime, facendoli sentire parte del proprio brand (Hudson *et al.*, 2015). La non significatività di *SocialNetwork\_Blog* fa pensare che la maggior parte delle Strutture coinvolte nell'Indagine non ha ancora colto la corretta modalità di utilizzo di questi strumenti. Probabilmente cercano di replicare quanto fanno su altri canali (ad esempio, sul sito web o sui mezzi pubblicitari tradizionali), con delle mancanze nell'uso di alcune funzionalità interattive che invece sono proprio quelle volte a creare legami emozionali con i clienti (Buhalis & Wagner, 2013).
- *ProgFedeltà* non risulta significativa. I turisti hanno meno interesse verso i programmi fedeltà, preferendo soluzioni abilitate dal digitale che includono anche una dimensione sociale (Kasavana, s.d.).
- Numerosi accademici hanno evidenziato la difficoltà per le imprese ad ottenere benefici dall'implementazione dei software di CRM (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011; Homburg *et al.*, 2007); secondo una ricerca del gruppo Gartner addirittura più dei due terzi dei progetti fallisce (King & Burgess, 2008). Probabilmente anche le Strutture del campione hanno incontrato degli ostacoli, inconsapevoli, ad una corretta interpretazione dei dati raccolti e sviluppo di consistenti azioni promozionali. Di conseguenza non emerge la significatività di *CRM\_Str&Dest*.

### 3.2.3. Variabili indipendenti di controllo

Di seguito la statistica descrittiva delle variabili indipendenti di controllo, utilizzate per evitare che gli effetti stimati delle variabili di interesse siano influenzati da alcuni fattori omessi ma con esse collegati.

*Tabella 4 – Variabili indipendenti dummy di controllo (1 = sì)*

Nome	Descrizione	# di 1 (Sì)	% di 1 (Sì)
<i>CatNazionale</i>	Strutture in catena presenti nel solo territorio italiano	35	4%
<i>CatInternaz</i>	Strutture in catena con almeno una Struttura al di fuori dell'Italia	54	7%

Osservazioni: 802.

L'analisi di correlazione tra variabili indipendenti accerta l'assenza di problemi; è stato così possibile procedere con l'implementazione del modello. Si è poi verificato, tramite l'indicatore VIF (Variance Inflation Factor), che le variabili non presentano multicollinearità.

### 3.2.4. Analisi qualitative

A completamento dello studio, si riportano le opinioni dei rispondenti sui temi oggetto dell'Indagine.

Tabella 5 – Opinioni dei rispondenti

<b>Grado di accordo</b>	<b>Molto</b> % (#)	<b>Abbastanza</b> % (#)	<b>Poco</b> % (#)	<b>Per nulla</b> % (#)	<b>Non so</b> % (#)
Le OTA sono fondamentali per avere visibilità	38% (302)	37% (299)	14% (115)	5% (37)	6% (49)
La presenza sulle OTA aumenta le prenotazioni ricevute su altri canali	26% (212)	46% (367)	16% (126)	4% (32)	8% (65)
Le OTA hanno commissioni così alte da essere il canale più costoso	41% (325)	39% (316)	12% (93)	2% (17)	6% (51)
Sarebbe importante collaborare con le Strutture vicine per promuovere insieme la destinazione	42% (333)	32% (255)	15% (121)	6% (49)	5% (44)

Osservazioni: 802.

## 4. Risultati

### 4. 1. Modello A

Tabella 6 – Risultati del Modello A

<b>Variabile</b>	<b>PrenDiretteDigitali</b>		
	<b>Coefficiente</b>	<b>Errore standard</b>	<b>P-value</b>
<i>ComStandard</i>	0,034	0,0154	0,028**
<i>Pubb_Cartacea</i>	0,022	0,0165	0,189
<i>Pubb_RadioTV</i>	- 0,062	0,0317	0,051*
<i>CofanettiRegalo</i>	- 0,052	0,0157	0,001***
<i>SitoWeb_AttrazioniDest</i>	0,056	0,0187	0,003***
<i>App</i>	0,063	0,0157	0,000***
<i>PortaliApp_Dest</i>	null	null	0,631
<i>StrumentiInterni</i>	- 0,087	0,0161	0,000***
<i>CatNazionale</i>	- 0,041	0,0368	0,264
<i>CatInternaz</i>	- 0,063	0,0311	0,044**

Osservazioni: 802. \*\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*  $p < 0,1$ .

Il  $p$ -value associato alla statistica F (0,0000) conferma la significatività del modello. L' $R^2$  corretto è pari a 8,37%, a significare che la variabile dipendente (*PrenDiretteDigitali*) è determinata anche da altri fattori non

inclusi nel modello come, ad esempio, l'investimento economico della Struttura nelle azioni promozionali, la formazione del personale all'utilizzo degli strumenti digitali o il tempo dedicato a tali operazioni.

#### 4.1.1. Analisi di post-regressione

Tabella 7 – Verifica delle ipotesi classiche per il Modello A

Hp. i: Stima della media			
Variabile	Media	Errore standard	
<i>r</i>	7,78e <sup>-11</sup>	0,0074	
Hp. ii: Test di Breusch-Pagan/Cook-Weisberg			
Variabile	Chi <sup>2</sup>	Prob > Chi <sup>2</sup>	
Valori stimati di <i>PrenDiretteDigitali</i>	25,84	0,0000	
Hp. v: Test di Shapiro-Wilk			
Variabile	W	z	Prob > z
<i>r</i>	0,9427	8,311	0,0000

Dalla tabella si evince che i residui hanno media nulla, ma in entrambi i test il *p*-value porta a rifiutare l'ipotesi nulla: i residui non hanno varianza costante e distribuzione normale. Anche trasformando la variabile dipendente *PrenDiretteDigitali* in logaritmo naturale, i risultati non migliorano significativamente. Sebbene non tutte le ipotesi classiche siano pienamente verificate, la significatività di sei coefficienti di interesse e della statistica F permettono di considerare il modello come valido e procedere all'interpretazione dei risultati.

#### 4. 2. Modello B

Tabella 8 – Risultati del Modello B

Variabile	<i>PrenDirette</i>		
	Coefficiente	Errore standard	P-value
<i>ComStandard</i>	0,039	0,0183	0,033**
<i>Pubb_Cartacea</i>	0,07	0,0197	0,004***
<i>Pubb_RadioTV</i>	- 0,058	0,0376	0,120
<i>PortaliVerticali</i>	- 0,062	0,0183	0,001***
<i>CofanettiRegalo</i>	- 0,069	0,0186	0,000***
<i>SitoWeb_AttrazioniDest</i>	0,061	0,0223	0,006***
<i>App</i>	0,031	0,0186	0,095*
<i>PortaliApp_Dest</i>	null	null	0,308
<i>TouristCard_Dest</i>	0,041	0,0182	0,025**
<i>StrumentiInterni</i>	- 0,108	0,0194	0,000***
<i>CatNazionale</i>	- 0,055	0,0437	0,211
<i>CatInternaz</i>	- 0,067	0,037	0,069**

Osservazioni: 802. \*\*\* *p* < 0,01; \*\* *p* < 0,05; \* *p* < 0,1.

Il  $p$ -value nullo della statistica F evidenzia che il modello stimato è statisticamente significativo. Le variabili indipendenti del modello spiegano l'8,74% ( $R^2$  corretto) della varianza della percentuale di prenotazioni dirette che arrivano alle Strutture attraverso tutti i canali messi a disposizione.

#### 4.2.1. Analisi di post-regressione

Tabella 9 – Verifica delle ipotesi classiche per il Modello B

Hp. i: Stima della media			
Variabile	Media	Errore standard	
<i>r</i>	- 4,50e <sup>-10</sup>	0,0087	
Hp. ii: Test di Breusch-Pagan/Cook-Weisberg			
Variabile	Chi <sup>2</sup>	Prob > Chi <sup>2</sup>	
Valori stimati di <i>PrenDirette</i>	4,30	0,0382	
Hp. v: Test di Shapiro-Wilk			
Variabile	W	z	Prob > z
<i>r</i>	0.9768	6.088	0.0000

Nonostante i residui abbiano media nulla, il rifiuto dell'ipotesi nulla in entrambi i test non permette di confermare le ipotesi classiche. La trasformazione della variabile dipendente *PrenDirette* in logaritmo naturale non apporta miglioramento. Tuttavia, l'indiscussa significatività del modello determinata dal test F, supportata dalla significatività di otto predittori esplicativi, permette di proseguire nell'analisi dei risultati.

### 4. 3. Modello C

Tabella 10 – Risultati del Modello C

<i>PrenOTA</i>			
Variabile	Coefficiente	Errore standard	P-value
<i>ComStandard</i>	- 0,031	0,0152	0,043**
<i>PubbCartacea</i>	- 0,053	0,0159	0,001***
<i>PortaliVerticali</i>	- 0,015	0,0153	0,000***
<i>CofanettiRegalo</i>	0,026	0,0154	0,093*
<i>SitoWeb_AttrazioniDest</i>	- 0,04	0,0185	0,029**
<i>PortaliApp_Dest</i>	- 0,048	0,0215	0,024**
<i>StrumentiInterni</i>	0,152	0,0157	0,000***
<i>CatNazionale</i>	null	null	0,519
<i>CatInternaz</i>	null	null	0,415

Osservazioni: 802. \*\*\*  $p < 0,01$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*  $p < 0,1$ .

Il  $p$ -value della statistica F è 0,0000; si può affermare che il modello è statisticamente significativo. L' $R^2$  corretto è superiore ai modelli precedenti e pari a 15,61%.

#### 4.3.1. Analisi di post-regressione

Tabella 11 – Verifica delle ipotesi classiche per il Modello C

Hp. i: Stima della media			
Variabile	Media	Errore standard	
<i>r</i>	2,35e <sup>-10</sup>	0,0073	
Hp. ii: Test di Breusch-Pagan/Cook-Weisberg			
Variabile	Chi <sup>2</sup>	Prob > Chi <sup>2</sup>	
Valori stimati di <i>PrenOTA</i>	2,22	0,1362	
Hp. v: Test di Shapiro-Wilk			
Variabile	W	z	Prob > z
<i>r</i>	0.9471	8.113	0.0000

I residui hanno media nulla. Il test di Breusch-Pagan/Cook-Weisberg permette di accettare l'ipotesi nulla e affermare di essere in presenza di omoschedasticità. Contrariamente, il test di Shapiro-Wilk mostra che non si ha una distribuzione normale dei residui. Essendo verificate le ipotesi classiche necessarie (*i* e *ii*), si conclude che lo stimatore del modello OLS è BLUE. Supportati dai risultati del test F e dalla significatività di tutte le variabili indipendenti di interesse, è possibile procedere con l'interpretazione dei risultati.

## 5. Discussione

### 5.1. Modello A

Primo interessante risultato è l'importanza del sito web, in particolare se vengono mostrate informazioni su attività e attrazioni presenti nella destinazione. I clienti normalmente iniziano la ricerca della vacanza proprio partendo dalla destinazione (Gonzalo, 2013) e, se vengono mostrate tali informazioni, il sito apparirà tra i risultati naturali dei motori di ricerca, grazie ai suoi contenuti. Conseguentemente, il sito web della Struttura diventa un *touch point* utilizzato per la ricerca, strategico per portare a termine la fase successiva – la prenotazione della Struttura – come confermato dai dati. Contrariamente, la presenza sui portali di informazione o prenotazione della Destinazione non sortisce alcun effetto, probabilmente perché, essendo la DMO un fenomeno ancora relativamente nuovo, le Strutture non vi hanno dato la giusta importanza e gestito adeguatamente la partecipazione a questi canali.

Le applicazioni Mobile di proprietà della Struttura sono diventate per il Turista uno strumento dal valore aggiunto, capaci di ingaggiarlo e indurlo a concludere la prenotazione attraverso i canali digitali, come evidenziato dalla totale significatività della variabile *App*. All'opposto, i tentativi di ingaggio con i mezzi tradizionali non danno i risultati sperati: la pubblicità su quotidiani e riviste non è significativa, mentre quella attraverso radio e tv presenta addirittura una correlazione negativa, facendo diminuire la percentuale delle prenotazioni dirette su tali canali.

Significative a favorire l'aumento della percentuale di prenotazioni ricevute tramite canali diretti digitali sono le azioni di *caring* post-visita, utili a rafforzare le relazioni con i propri clienti e indurli a ritornare presso la propria Struttura. Invece, la partecipazione ai circuiti dei cofanetti regalo diminuisce la percentuale di prenotazioni dirette sui canali digitali, probabilmente perché sono strumenti che da un lato hanno l'obiettivo di aumentare la visibilità della Struttura, ma dall'altro inducono l'intermediazione, proponendosi essi stessi come ulteriori attori della filiera. Stesso risultato deriva dall'uso di software per la gestione interna della Struttura (PMS, CRS, RMS e sistemi di integrazione con OTA e GDS). I sistemi di integrazione con i canali di distribuzione online (OTA e GDS) servono proprio ad agevolare l'intermediazione, mentre i PMS e CRS hanno la funzionalità di esportare/importare i dettagli delle prenotazioni e potrebbero venir implementati dalle Strutture proprio allo scopo di integrare le prenotazioni derivanti da canali esterni, tra cui le OTA.

## 5. 2. Modello B

Estendendo il modello alla totalità di canali diretti attraverso i quali la Struttura può ricevere le prenotazioni, il sito web con informazioni sulla destinazione e il possesso di applicazioni Mobile rimangono importanti strumenti di ingaggio del cliente. Invece, la pubblicità sui mass media non ha alcun effetto sulle prenotazioni dirette: sono mezzi di diffusione molto ampi, indirizzati a un target spesso indifferenziato e quindi poco efficaci. Ma il risultato da sottolineare è l'assunzione di significatività della pubblicità su quotidiani e riviste, che favorisce l'aumento della percentuale di prenotazioni dirette attraverso la totalità dei canali messi a disposizione dalla Struttura. Si conferma quanto detto in letteratura: i turisti utilizzano un mix di canali online e offline per arrivare alla scelta della Struttura e, in particolare, coloro che concludono la prenotazione anche su canali tradizionali reputano rilevante quanto letto su mezzi fisici (Ho *et al.*, 2012).

Anche in questo modello, la presenza sui portali di informazione o di prenotazione della Destinazione non sortisce alcun effetto. È interessante notare che, invece, la promozione attraverso le carte turistiche della Destinazione aumenta la percentuale di prenotazioni dirette. Una possibile spiegazione potrebbe essere che le persone "meno digitali" siano interessate a vacanze culturali e, avendo come meta dei propri viaggi le città, facciano maggiormente uso di questi strumenti.

Si confermano gli stessi risultati del modello precedente per l'invio di comunicazioni standard ai propri clienti, canale decisivo per aumentare la percentuale di prenotazioni dirette, la partecipazione ai circuiti dei cofanetti regalo e l'uso di strumenti per la gestione interna che, al contrario, la sfavorisce.

La presenza nei portali tematici verticali sulla tipologia di Struttura è significativa, influenzando negativamente la percentuale di prenotazioni dirette. Probabilmente questi siti si propongono come ulteriori intermediari che mediano la relazione con il cliente finale. A supporto di questo ragionamento vi è il Grafico 3: le Strutture ricevono in media l'11% delle prenotazioni da questi aggregatori.

## 5. 3. Modello C

I risultati di questa analisi mostrano una diminuzione della percentuale di prenotazioni intermedie grazie alla pubblicità cartacea, alle informazioni sulla destinazione all'interno del sito web e all'invio di comunicazioni standard. Sortiscono un duplice effetto positivo alle Strutture Ricettive dato che, come visto nei modelli precedenti, aumentano la percentuale di prenotazioni dirette. Si verifica la stessa cosa, in negativo, per la partecipazione ai cofanetti regalo: diminuiscono la percentuale di prenotazioni attraverso i canali diretti e parallelamente aumentano quella derivante dalle OTA. Il coefficiente della variabile non è molto alto, presumibilmente perché inciderà sulla percentuale di prenotazioni che arrivano tramite i canali di questi circuiti.

La diminuzione della percentuale di prenotazioni provenienti dalle OTA si ottiene promuovendo la propria Struttura nei portali verticali. Questo conferma ancor più la supposizione fatta nel modello precedente: se i portali aggregatori diminuiscono la percentuale di prenotazioni arrivante sia da canali diretti che dalle OTA, sono loro a veicolare le prenotazioni alla Struttura, assumendo il ruolo di intermediari. Similmente, la significatività degli strumenti per la gestione interna come motivo dell'aumento della percentuale di prenotazioni da OTA conferma le ipotesi esposte nei modelli precedenti, di sistemi utilizzati prevalentemente per organizzare le prenotazioni in arrivo da questo canale.

Altamente significativa è la promozione della Struttura su siti e applicazioni di informazione e prenotazione legati alla Destinazione, che riduce la quota di prenotazioni intermediata dalle OTA. Tali canali sono una buona opportunità per la disintermediazione, dato che la maggioranza dei turisti inizia la ricerca di informazioni proprio sui portali legati alla destinazione desiderata (Gonzalo, 2013). D'altra parte, potrebbe esserci il rischio che le Destinazioni, avendo sviluppato portali e applicazioni di prenotazione, possano diventare loro stesse un ulteriore intermediario, diminuendo quindi la percentuale di prenotazioni che arrivano dalle OTA ma non indirizzandola verso i canali della Struttura, come appunto si verifica nei modelli precedenti. Di fatti, dal Grafico 3 risulta che le Strutture Ricettive del campione ricevono il 3% del totale di prenotazioni

dalle Destinazioni. Tuttavia, spesso si tratta di piattaforme gratuite e quindi si possono considerare un buon canale di intermediazione.

#### 5. 4. Considerazioni qualitative

L'analisi empirica mostra che i portali della Destinazione (*PortaliApp\_Dest*) non si sono ancora affermati come strumenti per aumentare la percentuale delle prenotazioni dirette rispetto al totale ricevute. I rispondenti hanno però percepito l'importanza di tali piattaforme: il 74% concorda che il futuro è nella collaborazione tra Strutture residenti nello stesso territorio, per aumentare la propria visibilità oltre che promuovere la destinazione (si veda Tabella 11). Concettualmente, si è sulla giusta strada dato che molti turisti iniziano la ricerca di informazioni partendo proprio dalla destinazione che hanno in mente (Gonzalo, 2013). A rispondere sono stati per il 76% titolari o direttori delle Strutture (Tabella 1); il top management è perciò consapevole della direzione da intraprendere e questo rafforza la confidenza in un reale cambiamento nei prossimi anni.

Gli strumenti messi a disposizione dalla Destinazione possono rappresentare una buona alternativa alle OTA, canale più costoso per l'80% dei rispondenti. Quest'ultime, d'altro canto, sono ritenute fondamentali per guadagnare visibilità (tre quarti dei rispondenti è concorde) e aumentare le prenotazioni ricevute tramite altri canali (72%). Viene così avvalorato l'Effetto Billboard studiato dalla Cornell University: le prenotazioni dirette iniziano ad aumentare dal momento che la Struttura è presente nei portali delle OTA. Accade questo perché i turisti che giungono su un'OTA e visualizzano una certa Struttura, verosimilmente poi controlleranno il suo sito web e potrebbero portare a termine la prenotazione su questo canale. Comunque, come afferma Starkov, il Billboard Effect non deriva solamente dalle OTA, ma da tutta la strategia multicanale messa in atto dalla Struttura Ricettiva. Qualsiasi tipo di esposizione del brand produce un aumento delle prenotazioni e delle visite al sito ufficiale (BookingBlog, 2011). È proprio quello che è risultato dalla Ricerca: sono diversi gli strumenti con i quali le Strutture possono fare marketing per ingaggiare i clienti e aumentare la percentuale di prenotazioni dirette.

### 6. Conclusione

L'obiettivo di questo paper è stato verificare quali strumenti promozionali utilizzati dalle Strutture Ricettive italiane influiscono sulla quota di prenotazioni derivante da canali diretti e OTA.

L'analisi della letteratura ha mostrato che lo scenario competitivo nel settore turistico è diventato più complesso a causa dell'avvento delle nuove tecnologie Internet e Mobile. Hanno modificato le modalità con le quali il Turista vive il viaggio e aperto nuovi spazi per attori che cercano di interpersi nella relazione tra fornitori e cliente finale. Le Strutture Ricettive, colpite da questi cambiamenti, grazie ai nuovi strumenti digitali e alle nuove possibilità di cooperazione abilitate dalla tecnologia Internet, possono rimanere competitive, migliorando i processi interni e interagendo direttamente con il Turista. Beneficio diretto è una migliore distribuzione delle prenotazioni ricevute attraverso i numerosi canali che hanno a disposizione.

I risultati della Ricerca mostrano che l'utilizzo di applicazioni proprietarie e l'invio di comunicazioni promozionali sono significativi per l'aumento della percentuale di prenotazioni in arrivo dai canali diretti. Si conferma la rilevanza dello Smartphone nella vita delle persone, e conseguentemente nella pianificazione della vacanza, e l'importanza di consolidare nel tempo le relazioni con clienti che hanno già soggiornato nella Struttura. Un risultato estremamente importante è il legame con la Destinazione: una Struttura che inserisce nel proprio sito web informazioni su eventi e attrazioni visitabili nel territorio riesce ad accrescere la quota di prenotazioni che il cliente porta a termine direttamente nei canali di proprietà, sottraendola al contempo alle OTA. La Struttura, inoltre, dipende meno dalle OTA se è presente su siti o applicazioni sviluppate dagli Enti Locali, per informazioni o prenotazioni. Non si traduce però in un aumento della percentuale di prenotazioni dirette, probabilmente perché vengono indirizzate sui canali di questi attori. Invece, le carte turistiche rappresentano un buon metodo per favorire l'aumento della percentuale di prenotazioni dirette, in quanto da un lato favoriscono la visibilità e dall'altro permettono di raccogliere dati sul comportamento degli utilizzatori,



utili successivamente per indirizzare meglio le proprie azioni di marketing. Queste evidenze danno un contributo importante all'attuale letteratura, che, sulla base delle informazioni in possesso, manca di dati empirici sul legame tra Strutture Ricettive e Destinazioni. Infine, è da evidenziare l'efficacia della pubblicità veicolata su quotidiani e riviste. I mezzi cartacei sono ottimi strumenti per indurre il cliente a concludere la prenotazione sui canali diretti, anziché le OTA. È interessante notare che restringendo il modello di analisi ai soli canali digitali, tali strumenti tradizionali non danno più risultati rilevanti. Significa che i turisti che concludono la prenotazione sui canali digitali si stanno allontanando dal mondo offline, prendendo come riferimento per la scelta della Struttura solamente quanto visualizzato su Internet.

Riassumendo, il digitale offre alle Strutture Ricettive molteplici opportunità che, se adeguatamente indirizzate in una corretta strategia promozionale, permettono di migliorare la gestione dei canali di prenotazione. Infatti, la presenza online, qualificata e opportunamente presidiata, è ormai fondamentale per aumentare la propria competitività, riappropriandosi dei clienti e diminuendo l'eccessiva dipendenza dalle OTA. È chiaro poi che una collaborazione tra Strutture Ricettive e Destinazioni non solo promuove la destinazione turistica, ma apporta alle Strutture benefici concreti in termini di canali di arrivo delle prenotazioni. Si tratta di una relazione *win-win*, sulla quale fare leva per una maggiore competitività e attrattività del Turismo italiano.

Per concludere, si evidenziano possibili sviluppi futuri della Ricerca. Attraverso focus group sarebbe utile comprendere come vengano analizzati i dati raccolti sui clienti per sviluppare azioni di marketing. Potrebbero dare delucidazioni sulla non significatività riscontrata nell'uso di social media, software di CRM e invio di comunicazioni personalizzate. Dati gli importanti risultati emersi per gli strumenti promozionali legati alle Destinazioni, attraverso casi di studio si potrebbe approfondire lo stato di adozione del digitale nelle DMO italiane e sintetizzare eventuali collaborazioni sviluppate con altri attori del sistema turistico. Infine, disponendo di un campione più ampio, sarebbe interessante ripetere lo studio per tipologia di Struttura Ricettiva (ad esempio, hotel vs agriturismo). Strutture con *value proposition* diverse si indirizzano a target di clienti diversi, che potrebbero rispondere in maniera differente alle azioni intraprese da queste. A tal proposito, sarebbe utile avere indicazioni empiriche sul processo decisionale e gli schemi comportamentali adottati dal Turista, in modo da facilitare la realizzazione di strategie mirate ed efficaci.

## 7. Riconoscimenti

L'autrice è grata a tutte le Strutture partecipanti all'Indagine per la fornitura dei dati; ringrazia Eleonora Lorenzini e Filippo Renga per la supervisione scientifica. Si applica l'usuale declinazione di responsabilità.

## 8. Bibliografia

- Aldebert, B., Dang, R. J., Longhi, C. (2011), Innovation in the Tourism Industry: the Case of Tourism@, *Tourism Management*, 32, 5: 1204-1213.
- Angeloni, S. (2015), A Tourist Kit 'Made in Italy': an 'Intelligent' System for Implementing New Generation Destination Cards, *Tourism Management*, 52, 187-209.
- Antonioli, M. (2009), *Il marketing territoriale: azioni e strumenti per la promozione della destinazione turistica*. Fra Terra & Mare News. <http://www.fraterraemarenews.it/>.
- Berné, C., García-González, M., García-Uceda, M. E., Múgica, J. M. (2015), The Effect of ICT on Relationship Enhancement and Performance in Tourism Channels, *Tourism Management*, 48, 188-198.
- Bonatti, F. (2014), Impatto delle azioni di marketing digitale sull'utilizzo dei canali di prenotazione online nelle strutture alberghiere: un modello descrittivo, Tesi di Laurea Magistrale non pubblicata (Politecnico di Milano).
- BookingBlog (2011), *Il Billboard Effect più potente non viene dalle OTA, ma dal marketing multicanale*. Booking Blog. [www.bookingblog.com](http://www.bookingblog.com).

- Buhalis, D. (1998), Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry, *Tourism Management*, 19, 5: 409-421.
- Buhalis, D. (2003), *e-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. New York: Prentice Hall.
- Buhalis, D., Amaranggana, A. (2015), Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience through Personalisation of Services. In: Tussyadiah, I., Inversini, A., (eds.), *Proceedings of the International Conference in Lugano, Switzerland*. Vienna: Springer International Publishing. 377-390.
- Buhalis, D., Law, R. (2008), Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years On and 10 Years After the Internet – The State of eTourism Research, *Tourism Management*, 29, 4: 609-623.
- Buhalis, D., Molinaroli, E. (2003), Entrepreneurial Networks and Supply Communities in the Italian e-Tourism, *Information Technology & Tourism*, 5, 175-184.
- Buhalis, D., Wagner, R. (2013), e-Destinations: Global Best Practice in Tourism Technologies and Applications. In: Cantoni, L., Xiang, Z. (eds.), *Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg. 119-130.
- Cellucci, M. (2013), *Email marketing guide for hotels*. Hotel News Now. Tratto da [www.hotelnewsnow.com](http://www.hotelnewsnow.com).
- Di Cesare, C. (2014), *Trivago e Bookassist: futuro nel metasearch per gli hotel*. TTG Italia. <http://www.ttgitalia.com/>.
- Firoiu, D., Dodu, P. (2010), Black Sea: European Tourism and Product Innovation, *Romanian Economic Business Review*, 5, 2: 148-155.
- Ford, R. C., Wang, Y., Vestal, A. (2012), Power Asymmetries in Tourism Distribution Networks, *Annals of Tourism Research*, 39, 2: 755-779.
- Garrido-Moreno, A., Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the Impact of Knowledge Management on CRM Success: the Mediating Effects of Organizational Factors, *International Journal of Information Management*, 31, 5: 437-444.
- Gonzalo, F. (2013), *The Evolving Role of the Transactional DMO*. Tnooz. [www.tnooz.com](http://www.tnooz.com).
- Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., O’Leary, J. T. (2006), The Transformation of Consumer Behaviour. In: Buhalis, D., Costa, C. (eds.), *Tourism Business Frontiers: Consumers, Products and Industry*. Burlington, MA: Elsevier. 9-18.
- Gretzel, U., Yuan, Y. L., Fesenmaier, D. R. (2000), Preparing for the New Economy: Advertising Strategies and Change in Destination Marketing Organizations, *Journal of Travel Research*, 39, 2: 146–156.
- Ho, C., Lin, M., Chen, H. (2012), Web Users’ Behavioural Patterns of Tourism Information Search: from Online to Offline, *Tourism Management*, 33, 6: 1468-1482.
- Hojeghan, S. B., Esfangareh, A. N. (2011), Digital Economy and Tourism Impacts, Influences and Challenges, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 19, 0: 308-316.
- Homburg, C., Grozdanovic, M., Klarmann, M. (2007), Responsiveness to Customers and Competitors: the Role of Affective and Cognitive Organizational Systems, *Journal of Marketing*, 7, 3: 93–116.
- Hudson, S., Roth, M. S., Madden, T. J., Hudson, R. (2015), The Effects of Social Media on Emotions, Brand Relationship Quality, and Word of Mouth: an Empirical Study of Music Festival Attendees, *Tourism Management*, 47, 0: 68-76.
- Istat (2013), *Capacità degli esercizi ricettivi e movimento dei clienti negli esercizi ricettivi*. Istat. [www.dati.istat.it](http://www.dati.istat.it).
- Kasavana, M. (s.d.), Gamification: a New Hospitality Technology. Hotel Business Review. [www.hotelexecutive.com](http://www.hotelexecutive.com).
- King, S. F., Burgess, T. F. (2008), Understanding Success and Failure in Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management*, 37, 4: 421-431.

- López, C. (2011), *Why Hotels Should Think of Themselves Before Embracing Facebook and Flash Sales*. Tnooz. <http://www.tnooz.com/>.
- Ma, J. X., Buhalis, D., Song, H. (2003), ICTs and Internet Adoption in China's Tourism Industry, *International Journal of Information Management*, 23, 6: 451-467.
- Mihălcescu, C., Sion, B. (2011), The Functionality of the Internet as Tourism Marketing Instrument, *Romanian Economic Business Review*, 5, 1: 75-81.
- Milović, B. (2012), Social Media and eCRM as a Prerequisite for Hotel Success, *International Scientific Journal of Management Information Systems*, 7, 3: 26.
- Munar, A. M., Jacobsen, J. K. S. (2014), Motivations for Sharing Tourism Experiences through Social Media, *Tourism Management*, 43, 46-54.
- Newhagen, J., Rafaeli, S. (1996), Why Communication Researchers Should Study the Internet: a Dialogue, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, 4: 4-13.
- Pan, B., Fesenmaier, D. R. (2006), Online Information Search: Vacation Planning Process, *Annals of Tourism Research*, 33, 3: 809-832.
- Pelagatti, M. (2008), La regressione lineare applicata a dati economici, Dispensa (s.l.).
- PhoCusWright (2013), *Travel Innovation & Technology Trends: 2013 and Beyond*. PhoCusWright. [www.phocuswright.com](http://www.phocuswright.com).
- Podu, G. I. (2013), An Insight into m-Tourism, *Revista Economica*, 65, 3: 51-63.
- Ruiz-Molina, M., Gil-Saura, I., Moliner-Velázquez, B. (2011), Does Technology Make a Difference? Evidence from Spanish Hotels, *Service Business*, 5, 1: 1-12.
- Serra Cantallops, A., Salvi, F. (2014), New Consumer Behavior: a Review of Research on eWOM and Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.
- Torres-Reyna, O. (2007), Linear Regression Using Stata, Dispensa (Princeton University).
- Travaglini, A., Puerto, S., D'Amico, V. (2015), *Digital marketing turistico e strategie di Revenue Management per il settore ricettivo*. Milano: Edizione LSWR.
- Wang, D., Xiang, Z., Fesenmaier, D. R. (2014), Adapting to the Mobile World: a Model of Smartphone Use, *Annals of Tourism Research*, 48, 0: 11-26.
- Werthner, H., Klein, S. (1999), *Information Technology and Tourism: a Challenging Relationship*. Vienna: Springer.
- Xiang, Z., Magnini, V. P., Fesenmaier, D. R. (2014), Information Technology and Consumer Behavior in Travel and Tourism: Insights from Travel Planning Using the Internet, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 244-249.
- Zoltan, J., Masiero, L. (2012), The Relation between Push Motivation and Activity Consumption at the Destination within the Framework of a Destination Card, *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, 1-2: 84-93.

## ABSTRACT

Information and Communications Technology (ICTs) have greatly affected the tourism industry, bringing to firms new opportunities but also new threats. There is a proliferation of intermediaries acting in the relationship between the client and the service providers, no longer confined to the physical world. The competition is increasingly intense and it is more difficult to monitor the relationships with customers.

The aim of this paper is to analyze the opportunities offered by ICTs in the hospitality industry: the digital world has given Accommodation Facilities new spaces and tools with which they can carry out marketing actions to dialogue directly with their guests. Approaching the customers, Accommodation Facilities can increase the percentage of bookings from direct channels, in favor of a less dependence on intermediaries, especially on the Online Travel Agencies (OTAs), which have assumed considerable importance within the tourism supply chain.

A multiple linear regression model has been developed to assess the effects resulting from the use of different promotional tools on the percentage of bookings received from direct and intermediated channels. Data comes from more than 2,000 Italian Accommodation Facilities, interviewed during the summer 2015, with CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) methodology.

Results highlight the importance of the relation between Accommodation Facilities and Destination: Accommodation Facilities that include on their websites information about events and attractions can be visited in their area increase the share of bookings that the customers complete directly into proprietary channels, subtracting it from the OTAs. Less dependence on OTAs is also due to the presence of Accommodation Facilities on websites or applications developed by Local Authorities, while tourist cards are a good method to increase the percentage of reservations coming from direct channels.

Thus, results show Destinations play a key role in engaging and strengthening customers' relationships, since the Accommodations Facilities are physically linked with the territory in which they are settled. It is clear that a collaboration between these actors not only promotes tourist destination, but it brings concrete benefits to Accommodation Facilities regarding the channels of arrival of the bookings.