



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in
Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

**L'evoluzione digitale dei modelli di
business delle agenzie di viaggio e le
implicazioni sulla customer experience
dei viaggiatori**

Relatore

Ch. Prof. Michele Tamma

Laureando

Giulio Candido

Matricola 903499

Anno Accademico

2024 / 2025

Abstract

La trasformazione digitale ha profondamente ridefinito il settore turistico, modificando radicalmente i modelli di business delle agenzie di viaggio e le modalità con cui i consumatori accedono e fruiscono dei servizi. La diffusione delle piattaforme online, l'impiego di strumenti tecnologici avanzati e l'emergere di nuovi intermediari come le Online Travel Agencies (OTA) hanno cambiato le dinamiche competitive, spingendo le imprese ad adattare strategie e interfacce per rispondere alle esigenze di viaggiatori sempre più autonomi e informati.

La tesi analizza l'evoluzione dei modelli di business nel turismo, con particolare attenzione alle OTA, alle loro logiche operative e al rapporto con i metamotori di ricerca. Centrale è l'approfondimento del customer journey e della customer experience, dove emergono il ruolo crescente dei contenuti generati dagli utenti (UGC), delle recensioni online e della personalizzazione dei servizi come leve decisive per la fidelizzazione.

La ricerca empirica indaga come le agenzie di viaggio e i tour operator italiani stiano adattando i propri modelli per influenzare il comportamento di acquisto e consumo. L'obiettivo è comprendere se e in che misura l'evoluzione digitale abbia inciso sulle pratiche aziendali e, di conseguenza, sui comportamenti dei consumatori, offrendo contributi teorici e spunti pratici per il settore turistico.

Indice

Introduzione	9
Capitolo 1 - Il settore turistico e lo sviluppo dei nuovi modelli di business digitali	13
1.1 – Il Settore turistico	13
<i>1.1.1 – L’evoluzione storica del turismo</i>	<i>13</i>
<i>1.1.2 – La crisi pandemica e la ripresa del settore</i>	<i>14</i>
1.2 – Il digitale nel turismo	16
<i>1.2.1 – L’evoluzione del digitale nel settore turistico</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2 – Il concetto di trasformazione digitale</i>	<i>18</i>
<i>1.2.3 – La pandemia come catalizzatore per lo sviluppo digitale</i>	<i>21</i>
1.3 – Il Business Model	22
<i>1.3.1 – La definizione di business model</i>	<i>22</i>
<i>1.3.2 – I modelli di business delle agenzie turistiche tradizionali</i>	<i>23</i>
<i>1.3.3 – Il cambiamento dei modelli di business con l’evoluzione del digitale</i>	<i>26</i>
1.4 – I nuovi strumenti digitali nel turismo	29
1.5 – L’impatto sui viaggiatori	32
Capitolo 2 - Le Online Travel Agencies	35
2.1 – L’evoluzione delle Online Travel Agencies	35
2.2 – Il modello di business delle Online Travel Agencies	39
<i>2.2.1 – Il Business Model Canvas nelle OTA</i>	<i>39</i>
<i>2.2.2 – I modelli di business Merchant e Agency</i>	<i>40</i>
<i>2.2.3 – Le OTA generaliste e specializzate</i>	<i>44</i>
2.3 – Il confronto tra metasearch engine e Online Travel Agencies	45

Capitolo 3 - Il rapporto tra azienda e cliente nel settore turistico digitalizzato	53
3.1 – L’evoluzione del processo di acquisto e consumo e delle sue rappresentazioni	53
3.1.1 – <i>Introduzione ai modelli</i>	53
3.1.2 – <i>Il Modello AIDA</i>	53
3.1.3 – <i>Il Modello del Funnel</i>	54
3.1.4 – <i>Il rapporto tra azienda e cliente dal secondo dopoguerra alla fine del secolo</i>	55
3.1.5 – <i>L’avvento di Internet</i>	57
3.1.6 – <i>Il Consumer Decision Journey</i>	58
3.1.7 – <i>Il Messy Middle</i>	59
3.2 – Il Customer Journey nel turismo	62
3.3 - L’evoluzione della Customer Experience nel turismo digitale	65
3.4 – Il Turismo esperienziale	68
3.5 – Il ruolo degli User Generated Content (UCG) nel travel customer journey	70
Capitolo 4 - L’integrazione degli strumenti digitali e dei contenuti generati dagli utenti nei modelli di business delle imprese di organizzazione e intermediazione di viaggio	75
4.1 – L’integrazione della digitalizzazione nelle OTA	75
4.2 – La Descrizione e la Metodologia della ricerca	79
4.3 – I Risultati della ricerca	82
4.3.1 – <i>Introduzione ai risultati</i>	82
4.3.2 – <i>Il Travel Customer Journey</i>	83
4.3.3 – <i>L’importanza degli User Generated Content</i>	85
4.3.4 – <i>L’integrazione di Strumenti Digitali</i>	87
4.3.5 – <i>Le Strategie di Fidelizzazione</i>	89
4.3.6 – <i>Le Prospettive Future del Settore</i>	90
4.4 – La Discussione dei risultati	92

Conclusioni	95
Appendici	99
Appendice A - Traccia dell'intervista sottoposta a Fiavet Veneto Servizi	99
Appendice B - Traccia dell'intervista sottoposta alle imprese	101
Bibliografia	103
Ringraziamenti	119

Introduzione

Il turismo rappresenta uno dei settori economici più dinamici e complessi a livello globale, caratterizzato da un costante adattamento alle trasformazioni sociali, tecnologiche e culturali. Nel corso degli ultimi decenni, l'evoluzione tecnologica ha profondamente modificato il modo in cui i viaggi vengono concepiti, pianificati e acquistati, ridefinendo non soltanto le modalità operative delle imprese turistiche, ma anche le aspettative e i comportamenti dei consumatori. Le innovazioni digitali hanno reso il turismo un settore sempre più interconnesso, in cui la possibilità di accedere a un'enorme quantità di informazioni in tempo reale ha reso i viaggiatori più consapevoli, esigenti e proattivi nel processo decisionale.

In questo scenario, le agenzie di viaggio hanno subito una trasformazione radicale. Se in passato esse costituivano il principale punto di riferimento per la pianificazione e l'acquisto di viaggi, oggi la loro funzione è stata in parte ridefinita dall'ingresso di nuovi attori digitali. Le tradizionali agenzie fisiche hanno dovuto confrontarsi con la crescente concorrenza delle *Online Travel Agencies (OTA)*, piattaforme nate e sviluppatesi interamente in ambiente digitale, capaci di mettere a disposizione dell'utente un'ampia gamma di servizi attraverso interfacce intuitive e strumenti di comparazione immediata. Le OTA si sono affermate come attori centrali nella distribuzione turistica globale, non soltanto per la loro capacità di facilitare la prenotazione di voli, hotel e pacchetti, ma anche per la loro influenza sui comportamenti dei viaggiatori, che spesso si affidano a esse come prima fonte di informazione e come garanzia di convenienza e affidabilità.

Parallelamente, l'intero settore turistico ha dovuto confrontarsi con la digitalizzazione dei processi interni e delle relazioni con i clienti. La multicanalità e la progressiva integrazione di strumenti digitali hanno reso necessario lo sviluppo di nuove competenze e l'adozione di modelli di business più flessibili, capaci di sfruttare le potenzialità delle tecnologie emergenti. Strumenti come i sistemi di *Customer Relationship Management (CRM)*, l'intelligenza artificiale applicata alla personalizzazione dell'offerta e l'uso di tecniche di *marketing automation* hanno trasformato la relazione tra azienda e cliente, aprendo a nuove forme di interazione continua e personalizzata. In questo contesto, il consumatore non è più un soggetto passivo, ma un attore attivo che contribuisce alla creazione del valore, soprattutto attraverso i contenuti generati dagli utenti (*user generated content, UGC*), come recensioni, valutazioni e post sui social media.

L'evoluzione digitale non ha soltanto ridisegnato i modelli di business e le dinamiche competitive tra agenzie tradizionali e OTA, ma ha anche modificato in profondità le logiche stesse di creazione del valore nel turismo. Oggi il vantaggio competitivo non si costruisce più esclusivamente sull'ampiezza del portafoglio prodotti o sulla capacità di stringere accordi esclusivi con i fornitori, quanto piuttosto sulla gestione dei flussi informativi e sull'abilità di trasformare i dati in strumenti per orientare l'esperienza del consumatore. Le piattaforme digitali, infatti, raccolgono, analizzano e interpretano enormi quantità di dati riguardanti le preferenze di viaggio, i comportamenti di acquisto e le interazioni online, generando insight fondamentali per lo sviluppo di strategie di marketing mirate e per l'elaborazione di offerte personalizzate.

In questo contesto, la centralità del dato diventa uno degli elementi distintivi della nuova era del turismo. Le OTA e le agenzie digitalizzate utilizzano tecniche di *data analytics* e strumenti di intelligenza artificiale non soltanto per ottimizzare i prezzi (*dynamic pricing*), ma anche per anticipare i bisogni dei consumatori, offrendo soluzioni *tailor-made* che aumentano la probabilità di conversione e la fidelizzazione. Ciò comporta un cambiamento significativo anche nel rapporto con i fornitori, che vedono nelle OTA un partner sempre più strategico per l'accesso ai mercati globali e per la visibilità online.

Un ulteriore elemento di trasformazione riguarda la crescente importanza della *customer experience*. I viaggiatori contemporanei non cercano soltanto un servizio funzionale, ma un'esperienza fluida, integrata e coerente attraverso tutti i canali. In questo senso, la capacità delle OTA di presidiare ogni fase del percorso, dall'ispirazione al post-viaggio, diventa cruciale per garantire continuità e rafforzare la relazione con il cliente. Anche le recensioni e i contenuti generati dagli utenti assumono un valore strategico, perché incidono sulla reputazione delle piattaforme e fungono da leva di influenza sociale nelle scelte degli altri consumatori.

Dal punto di vista teorico, questa tesi si articola in tre direzioni principali. In primo luogo, viene analizzato il settore turistico nella sua evoluzione digitale, con attenzione ai modelli di business emergenti e alle modalità con cui il digitale ha ridefinito la struttura del mercato. La letteratura evidenzia come la transizione tecnologica abbia favorito la nascita di nuove forme organizzative, capaci di integrare tecnologie, dati e servizi personalizzati, creando così modelli di business più dinamici rispetto a quelli tradizionali.

In secondo luogo, il lavoro si concentra sul ruolo delle *Online Travel Agencies*, che rappresentano una delle innovazioni più significative nel panorama del turismo digitale. Le OTA si distinguono non solo per la funzione di intermediazione, ma anche per l'adozione di modelli di business specifici, come il *Merchant model* e l'*Agency model*, che influenzano

direttamente il modo in cui vengono generate le entrate, gestiti i rapporti con i fornitori e strutturate le relazioni con i consumatori. Inoltre, viene approfondito il rapporto competitivo e complementare tra OTA e *metasearch engines*, evidenziando come questi ultimi si pongano talvolta come minaccia, talvolta come opportunità, nel quadro della distribuzione turistica digitale.

In terzo luogo, l'analisi si focalizza sul rapporto tra azienda e cliente nel settore turistico digitalizzato, ponendo attenzione alle nuove dinamiche di interazione e comunicazione. L'introduzione dei canali digitali ha reso il percorso del viaggiatore (*Customer Journey*) sempre più articolato, frammentato e multicanale. Le imprese turistiche, in particolare le OTA, si trovano quindi a dover presidiare tutte le fasi di questo percorso, dall'ispirazione iniziale fino alla fase post-viaggio, per garantire un'esperienza coerente e fidelizzante. In tale prospettiva, la gestione dei *feedback* dei clienti e l'integrazione degli UGC assumono un ruolo cruciale, poiché non solo condizionano le scelte di altri utenti, ma influenzano anche la reputazione e la credibilità delle piattaforme.

Alla luce di queste considerazioni, la tesi si colloca in un ambito di grande attualità, cercando di comprendere non soltanto come le OTA e le agenzie di viaggio digitalizzate abbiano trasformato il proprio modo di operare, ma soprattutto in che misura tali trasformazioni possano incidere sui comportamenti di acquisto e di consumo dei viaggiatori. La domanda centrale, quindi, non riguarda solo l'adattamento delle imprese al digitale, ma anche la capacità di queste di orientare e influenzare le scelte dei consumatori, definendo nuove logiche di intermediazione e nuove modalità di fruizione del viaggio.

Questi tre assi teorici, evoluzione digitale del settore turistico, modelli di business delle OTA, e trasformazione della relazione tra azienda e consumatore, costituiscono le fondamenta concettuali su cui si inserisce la parte empirica della tesi. Attraverso la somministrazione di un'intervista strutturata ad alcune agenzie di viaggio e tour operator selezionati, l'obiettivo sarà quello di raccogliere dati direttamente dalle imprese per comprendere come i modelli di business siano stati adattati alla digitalizzazione e quali strategie vengano adottate per influenzare il comportamento dei viaggiatori. La metodologia scelta, permetterà di confrontare le risposte di diverse OTA a partire da domande identiche, così da evidenziare somiglianze e differenze nelle strategie operative e nelle modalità di gestione della relazione con i clienti e confrontarle con le teorie emerse dall'analisi bibliografica.

La tesi si propone quindi di rispondere a un interrogativo cruciale: in che misura le agenzie si stanno adattando al contesto digitale, quali strumenti e pratiche vengono utilizzati per rafforzare

il legame con i consumatori e in che modo queste strategie contribuiscono a orientare le scelte lungo l'intero processo di acquisto e di consumo.

Capitolo 1 - Il settore turistico e lo sviluppo dei nuovi modelli di business digitali

1.1 – Il Settore turistico

1.1.1 – L'evoluzione storica del turismo

Secondo la *United Nation World Tourism Organization (UN Tourism)* il termine turismo può essere definito come “l'insieme delle attività delle persone che viaggiano verso luoghi diversi dal proprio ambiente abituale, per un periodo complessivo non superiore a un anno consecutivo, a scopo di svago, affari o motivi diversi dall'esercizio di un'attività remunerata all'interno dell'ambiente visitato”. Importante è anche specificare il concetto di “settore turistico”, che sempre basandosi sulla definizione fornita dall'*UN Tourism* “è l'insieme delle unità produttive di diverse industrie che forniscono beni di consumo e servizi richiesti dai visitatori. Tali industrie sono chiamate agenzie del turismo in quanto l'acquisizione di visitatori rappresenta una quota così rilevante della loro offerta che, in assenza di visitatori, la loro produzione di questi beni cesserebbe di esistere in quantità significativa”. Da queste definizioni si comprende come questo settore sia costituito da una rete complessa di attori che interagiscono tra di loro. Il settore turistico è infatti una delle industrie più eterogenee e interconnesse dell'economia globale, dal momento che comprende un insieme vario di attività che include trasporti, alloggi, ristorazione, servizi di guida, attrazioni culturali e ricreative, nonché servizi digitali e tecnologici legati all'organizzazione e alla promozione del viaggio.

L'evoluzione del turismo moderno può essere ripercorsa a partire dal secondo dopoguerra, quando grazie alla stabilità politica, al miglioramento delle condizioni economiche, alla diffusione dell'automobile e all'aumento del tempo libero, il viaggio è diventato una possibilità accessibile anche alla classe media. Il benessere degli anni '50 e '60 ha dato impulso al fenomeno del turismo di massa; con tale termine si intende l'attività turistica svolta da grandi masse di viaggiatori, diretti verso le stesse località, nello stesso periodo di tempo, con l'obiettivo di svolgere le stesse attività. Nasce come conseguenza di diversi fattori, quali l'aumento del reddito, la disponibilità di mezzi di trasporto a prezzi accessibili, le modificazioni socio-culturali ed è contraddistinta da viaggi organizzati, soggiorni in località balneari e dal crescente ruolo delle prime agenzie di viaggio strutturate come la Thomas Cook & Son, con la cui attività si segna l'inizio dell'industria turistica moderna. L'Europa mediterranea, in modo

particolare l'Italia, ha rappresentato una delle destinazioni principali, favorita dal clima, dal patrimonio culturale e dalla conseguente crescita dell'infrastruttura alberghiera.

Negli anni '80 e '90, l'evoluzione settoriale è stata caratterizzata dalla diffusione del trasporto aereo (con la nascita delle compagnie low-cost), dall'incremento del turismo internazionale e dalla diversificazione della domanda: accanto al turismo balneare si sono affermati il turismo urbano, rurale, culturale, naturalistico ed enogastronomico. L'industria del viaggio ha iniziato ad adattarsi a un consumatore più informato ed esigente, desideroso di esperienze autentiche e personalizzate.

L'inizio del nuovo millennio, ha originato una nuova fase per il turismo, determinata dalla rivoluzione digitale. L'avvento di Internet ha trasformato radicalmente il modo in cui si pianificano, prenotano e si vivono i viaggi. La centralità delle agenzie tradizionali si è gradualmente indebolita a favore delle Online Travel Agencies (OTA), piattaforme che offrono la possibilità di confrontare prezzi, visualizzare recensioni, prenotare e pagare in tempo reale, senza la necessità di recarsi in negozio. Il processo di digitalizzazione ha aperto nuovi scenari competitivi, ha abbattuto barriere geografiche e ha incrementato la concorrenza tra operatori. Parallelamente, si sono affermati nuovi modelli di business, come la *sharing economy* (es. Airbnb) e l'ibridazione tra offerta digitale e servizi esperienziali, fattori che hanno portato il turismo a diventare un settore sempre più integrato con la tecnologia. In questo contesto di rapida evoluzione, il turismo si presenta oggi come un ecosistema dinamico, dove la capacità di innovare e di adattarsi ai cambiamenti tecnologici e sociali è diventata una condizione necessaria per la sopravvivenza e la competitività delle aziende.

1.1.2 – La crisi pandemica e la ripresa del settore

Negli ultimi decenni, il turismo ha assunto sempre maggiore rilevanza nell'economia mondiale. Prima della pandemia di COVID-19, il comparto rappresentava circa il 10% del PIL globale e garantiva occupazione diretta e indiretta a oltre 330 milioni di persone. A livello internazionale i flussi turistici erano in costante crescita, secondo l'*UN Tourism*, nel 2019 si sono registrati oltre 1,5 miliardi di arrivi internazionali, con un incremento medio annuo di circa il 4% nel decennio precedente. Il turismo si è così affermato come uno dei settori a più alta intensità occupazionale e con una forte capacità di generare valore anche in aree geografiche marginali o in via di sviluppo.

La pandemia di COVID-19 ha rappresentato un momento di radicale discontinuità per il settore turistico, interrompendo bruscamente un *trend* di crescita che durava da decenni. A causa della

sua stessa natura fortemente dipendente dal movimento fisico delle persone e dalle interazioni sociali, il turismo è stato tra i comparti più duramente colpiti dalle misure di contenimento adottate a livello globale. Le restrizioni ai viaggi, la chiusura delle frontiere e la sospensione dei voli hanno portato a un crollo senza precedenti degli arrivi internazionali, che nel 2020, secondo i dati dell'*UN Tourism* si sono ridotti di circa il 72% rispetto all'anno precedente. Allo stesso tempo, sono state limitate fortemente anche le possibilità di viaggio all'interno dei singoli paesi, riducendo drasticamente anche il turismo domestico. L'impossibilità di muoversi liberamente ha avuto un impatto immediato e profondo su ogni fase della catena del valore turistica.

Le strutture ricettive, dagli hotel ai B&B, dalle case vacanze ai campeggi, hanno visto un azzeramento delle prenotazioni, trovandosi spesso costrette alla chiusura temporanea o definitiva. Gli operatori dei trasporti, soprattutto quelli aerei, ferroviari e marittimi, hanno dovuto affrontare una drammatica riduzione dell'attività, con conseguenze occupazionali e finanziarie rilevanti. Il sistema dell'intermediazione, in particolare le agenzie di viaggio tradizionali, ha subito un duro colpo: la mancanza di clienti, la cancellazione di viaggi già prenotati e l'assenza di liquidità hanno costretto molte realtà, soprattutto quelle più piccole e meno digitalizzate, a cessare l'attività.

Un caso particolarmente emblematico è quello dell'Italia, paese in cui il turismo rappresenta una componente fondamentale del sistema economico. Il settore turistico italiano contribuisce in misura significativa al PIL nazionale e all'occupazione, con un'incidenza diretta e indiretta che supera il 13%. L'Italia è inoltre storicamente una delle destinazioni più amate dai turisti stranieri, grazie al suo patrimonio culturale, artistico, paesaggistico ed enogastronomico. Proprio per questa preponderanza degli arrivi internazionali nella composizione della clientela turistica italiana, l'impatto della pandemia è stato ancora più evidente: nel 2020, secondo i dati ISTAT, gli arrivi di visitatori esteri sono crollati di oltre il 65% rispetto all'anno precedente, con effetti disastrosi su molte realtà locali e regionali.

A fronte di questo scenario drammatico, le realtà più strutturate e tecnologicamente avanzate hanno mostrato una maggiore resilienza. Le OTA hanno potuto contare su infrastrutture digitali consolidate, su database ampi e su capacità di riconversione. Alcune imprese, inoltre, sono riuscite ad ammortizzare l'impatto grazie alla diversificazione dell'offerta: ad esempio, ampliando il focus dai viaggi internazionali a quelli domestici, oppure integrando servizi legati al lavoro da remoto o alle esperienze online.

La ripresa economica di numerosi paesi dopo la crisi globale causata dalla pandemia del 2020 è stata fortemente trainata dal settore turistico. Secondo la *UN Tourism*, nel 2024 gli arrivi

turistici internazionali a livello globale hanno raggiunto il 99,9% dei livelli pre-pandemici, con un totale di 1,46 miliardi di viaggiatori, indicando una piena ripresa del comparto prevista entro il 2025. Le entrate globali legate al turismo hanno superato i 1.500 miliardi di dollari nel 2024, registrando una crescita del 13,2% rispetto al 2019, segno di un rinnovato slancio della domanda.

In Italia, nonostante una riduzione iniziale del 61%, inferiore rispetto alla media mondiale, il flusso di arrivi turistici non è ancora tornato ai livelli del 2019, mantenendo un calo dell'11% rispetto all'ultimo anno pre-pandemia. Tuttavia, le entrate derivanti dal turismo hanno mostrato una ripresa più decisa: nel 2024 si è registrato un incremento del 22,6% rispetto al 2019, grazie in particolare all'aumento della spesa media per viaggiatore e alla crescente incidenza del turismo internazionale; gli arrivi dall'estero hanno rappresentato infatti il 54,6% delle presenze totali nel 2024, trainati da città come Roma e Milano.

World: Change over 2019 (%)
UN Tourism, May 2025

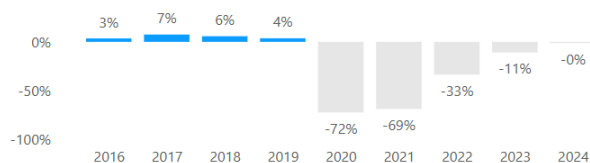


Figura 1.1 – Andamento (in %) arrivi turistici nel mondo

World: Change over 2019 (%)
UN Tourism, May 2025

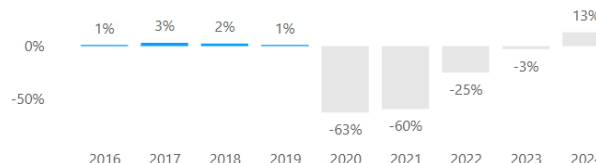


Figura 1.2 – Andamento (in %) entrate nel mondo

Italy: Change over 2019 (%)
UN Tourism, May 2025

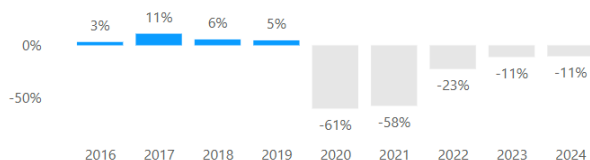


Figura 1.3 – Andamento (in %) arrivi turistici in Italia

Italy: Change over 2019 (%)
UN Tourism, May 2025

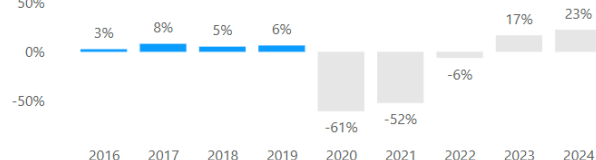


Figura 1.4 – Andamento (in %) entrate in Italia

1.2 – Il digitale nel turismo

1.2.1 – L'evoluzione del digitale nel settore turistico

La digitalizzazione del settore turistico ha avuto inizio ben prima della diffusione del Web con l'introduzione dei primi sistemi informatizzati di prenotazione e distribuzione. Fino alla metà del XX secolo, la distribuzione dei servizi turistici era infatti affidata quasi esclusivamente alle agenzie di viaggio tradizionali, che operavano attraverso canali fisici e intermediari

specializzati. Il sistema era caratterizzato da scarsa efficienza, elevati costi di transazione e un controllo limitato da parte degli operatori sull'esperienza del cliente (Weiermair et al., 2015; Navickas et al., 2021).

Il primo vero salto verso la digitalizzazione si ebbe con la nascita dei *Global Distribution System* (GDS) come SABRE, APOLLO e AMADEUS, sviluppati tra gli anni '70 e '80 per automatizzare il processo di prenotazione di voli e altri servizi turistici. Questi sistemi, inizialmente concepiti per uso interno dalle compagnie aeree, divennero a poco a poco accessibili anche agli agenti di viaggio, costituendo le fondamenta dell'infrastruttura tecnologica del turismo contemporaneo (Zeqiri et al., 2024). I GDS segnarono un momento cruciale nella storia della distribuzione turistica, consentendo l'interconnessione tra numerosi attori dell'offerta (compagnie aeree, hotel, autonoleggi) e riducendo drasticamente i tempi e i costi delle transazioni.

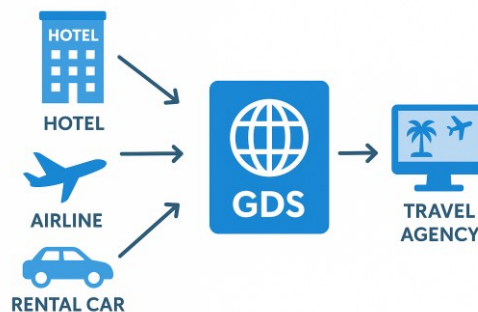


Figura 1.5 – Funzionamento GDS

Negli anni '90 e 2000, la diffusione di Internet diede ulteriore impulso alla trasformazione del settore con l'introduzione dei primi portali di prenotazione online e la nascita delle *Online Travel Agencies* (OTA) come Expedia, Booking.com, eDreams o Ctrip. Questi nuovi attori digitali permisero ai viaggiatori di prenotare in autonomia e in tempo reale, accedendo a un'ampia gamma di servizi con pochi click. Le OTA si affermarono rapidamente come protagoniste della distribuzione turistica, offrendo vantaggi in termini di accessibilità, prezzo, trasparenza e disponibilità di recensioni integrate. In questo scenario, il consumatore iniziò a guadagnare un ruolo più attivo, passando da semplice destinatario dell'offerta a soggetto informato e autonomo nel processo decisionale (Reinhold et al., 2020; Triarchi & Karamanis, 2017). La disintermediazione causata dalle OTA ebbe un impatto diretto sulle agenzie tradizionali, che dovettero trasformare profondamente i propri modelli operativi per non perdere competitività.

A partire dal decennio successivo, tra il 2010 e il 2020, la trasformazione si è ulteriormente intensificata con l'ingresso di nuove tecnologie digitali e la crescente centralità dell'esperienza

utente nel processo di fruizione turistica. La nascita dei *metasearch engine* come Trivago, Skyscanner o Google Flights ha permesso agli utenti di confrontare offerte provenienti da più fonti (incluse le stesse OTA) in un'unica interfaccia, aumentando il livello di trasparenza e stimolando la competizione tra operatori. In parallelo, l'integrazione dei social media nel processo di ispirazione e prenotazione ha modificato in profondità il comportamento del consumatore: piattaforme come Facebook, Instagram, Pinterest e successivamente TikTok sono diventate canali privilegiati per la scoperta di nuove destinazioni, la condivisione di esperienze e la costruzione di aspettative turistiche (Marino et al., 2022).

Un ulteriore passaggio chiave è stato rappresentato dallo sviluppo dell'economia della condivisione (*sharing economy*), che ha introdotto nuovi modelli *peer-to-peer* nella fruizione dei servizi. Con l'affermazione di piattaforme come Airbnb o Couchsurfing, la logica del possesso è stata sostituita da quella dell'accesso, dando vita a un sistema alternativo e decentrato che ha ridefinito la nozione stessa di ospitalità. Questo ha comportato l'ingresso di nuovi fornitori non professionisti nella catena del valore, generando una ridefinizione degli standard, delle aspettative e delle modalità di relazione tra domanda e offerta (Gossling & Hall, 2019; Hogberg & Willermark, 2022).

Infine, va sottolineato come l'intero settore abbia progressivamente evoluto la propria architettura attorno al concetto di piattaforma. La crescita di questi ecosistemi ha determinato un cambiamento strutturale, in cui il valore non è più creato solo dall'impresa, ma anche dagli utenti e dai partner connessi alla rete. La centralità dei dati, la capacità di profilazione, l'interattività costante e la possibilità di offrire esperienze personalizzate in tempo reale hanno reso le piattaforme digitali un vero e proprio modello organizzativo dominante nel turismo contemporaneo, non solo uno strumento di distribuzione. (Pereylygina et al., 2022; Ben Youssef & Mejri, 2023).

In sintesi, ogni fase del percorso evolutivo della digitalizzazione nel turismo, dai sistemi GDS alle OTA, dai metasearch alla sharing economy, ha contribuito a costruire un settore sempre più connesso, partecipativo e orientato all'esperienza del viaggiatore e ha portato inoltre all'affermazione progressiva di tecnologie e attori che hanno ridefinito il modo in cui i servizi turistici vengono progettati, distribuiti e consumati.

1.2.2 – Il concetto di trasformazione digitale

Come emerge dal paragrafo precedente, il digitale nel settore turistico ha assunto negli anni una sempre maggiore rilevanza e questo ha portato a numerosi cambiamenti nelle pratiche e nelle

attività di aziende e consumatori; fondamentale però è comprendere in cosa consista questo processo di trasformazione digitale.

Secondo Kraus et al. (2021), la trasformazione digitale può essere considerata come “un processo che mira a migliorare un’entità innescando cambiamenti significativi alle sue proprietà, attraverso combinazioni di tecnologie dell’informazione, dell’informatica, della comunicazione e della connettività”. Più concretamente, questa trasformazione si riferisce ai cambiamenti causati dalle tecnologie digitali nel business model delle aziende, che si traducono in variazioni ai prodotti o alla struttura dell’organizzazione o nell’automazione dei processi.

Secondo Verhoef et al. (2021) questo processo innovativo rappresenta il punto terminale di una specifica evoluzione che attraversa due fasi distinte. La prima di queste, la *digitization*, viene considerata come l’attività di registrazione e conversione di dati analogici in informazione digitale. La seconda fase, la *digitalization*, consiste invece in “un processo di trasformazione e miglioramento delle attività aziendali, dei modelli di business, delle funzioni aziendali, delle comunicazioni, dell’uso di piattaforme online, della formazione e riqualificazione del personale per lavorare in nuove condizioni, basato sull’uso diffuso di tecnologie e strumenti digitali e di dati digitalizzati” (Morze & Strutynska, 2021). Nel complesso quindi intraprendere il processo di trasformazione digitale per le aziende permette di ottenere importanti benefici come “migliori modelli di business, migliore gestione, riduzione dei costi, crescita dei profitti, sforzi di sostenibilità, maggiore produttività, miglioramento della raccolta dei dati, miglioramento della qualità, migliore esperienza del cliente, rispetto delle normative”.

Nel settore turistico, la trasformazione digitale rappresenta una leva strategica in grado di modificare profondamente gli schemi tradizionali di offerta e fruizione dei servizi. Essa offre, come sottolineano Ha & Huan (2023), “l’opportunità di superare le limitazioni di spazio e tempo, sviluppare nuovi modelli e formare un nuovo equilibrio di domanda-offerta”. Negli ultimi anni, questo processo di trasformazione si è concretizzato nella diffusa adozione di strumenti tecnologici quali le piattaforme di prenotazione online, le applicazioni mobili e l’utilizzo strategico dei social media da parte delle imprese turistiche. Tali tecnologie digitali hanno contribuito a rimodellare l’esperienza del turista, facilitando una serie di attività che si estendono lungo l’intero arco del customer journey: dalla fase di ricerca e pianificazione, a quella dell’esperienza in loco, fino al momento successivo al viaggio.

L’avvento e la diffusione di Internet hanno inoltre inciso in maniera determinante sulla competitività del settore, generando un contesto caratterizzato da maggiore trasparenza, rapidità, flessibilità e ampiezza dell’offerta (Montejo-Raez et al., 2011). Questi cambiamenti strutturali hanno profondamente ridisegnato il panorama competitivo, imponendo alle imprese

l'adozione di nuovi modelli di business e una continua innovazione tecnologica portando allo sviluppo di quello che può essere definito *e-tourism*. Secondo Buhalis & Jun (2011), “l'*e-tourism* è la digitalizzazione di tutti i processi e delle catene del valore nelle industrie del turismo, dei viaggi, dell'ospitalità e della ristorazione che consentono alle organizzazioni di massimizzare la loro efficienza ed efficacia”.

L'*e-tourism* risulta essere di grande importanza per le aziende del settore in quanto permette di ottenere importanti vantaggi come la riduzione della stagionalità, una comunicazione con i clienti-turisti più efficace e un aumento delle prenotazioni e delle vendite. (Bai et al., 2008). Negli ultimi anni il concetto di *e-tourism* si è evoluto in quello che viene definito *smart tourism*. Questo termine di recente utilizzo viene usato per descrivere la crescente dipendenza delle destinazioni turistiche, delle industrie e dei loro turisti da forme emergenti di ICT che consentono di trasformare enormi volumi di dati in proposte di valore (Gretzel et al., 2015). L'*e-tourism* riguarda maggiormente le connessioni digitali, i processi aziendali e la connessione degli stakeholder attraverso internet; lo *smart tourism* riguarda invece l'integrazione di tecnologie digitali e dispositivi connessi che permettono al viaggiatore di rimanere costantemente collegato all'infrastruttura turistica, accedendo a servizi e informazioni in tempo reale e rendendo l'esperienza più personalizzata e interattiva. Per definire meglio questa differenza, utile può essere il supporto della seguente tabella ideata dagli stessi autori.

	e-Tourism	Smart Tourism
<i>Sphere</i>	digital	bridging digital & physical
<i>Core technology</i>	websites	sensors & smartphones
<i>Travel phase</i>	pre- & post-travel	during trip
<i>Lifeblood</i>	information	big data
<i>Paradigm</i>	interactivity	technology-mediated co-creation
<i>Structure</i>	value chain/intermediaries	ecosystem
<i>Exchange</i>	B2B, B2C, C2C	public-private-consumer collaboration

Figura 1.6 - (Gretzel et al., 2015)

Lo *smart tourism* include pratiche come l'utilizzo dei *big data* per la segmentazione della domanda, l'adozione del *cloud computing* per l'archiviazione e l'accesso condiviso a dati e informazioni, la fornitura di connessioni Wi-Fi gratuite e l'implementazione di sensori dislocati strategicamente sul territorio. Questi strumenti consentono alle risorse fisiche, culturali e ai servizi di comunicare direttamente con i dispositivi mobili dei turisti all'interno delle destinazioni, offrendo così esperienze più connesse, immediate e personalizzate. Il settore turistico si presta in maniera naturale alla transizione *smart*, poiché si basa su una catena del

valore facilmente digitalizzabile e ricca di contenuti informativi, in cui le tecnologie svolgono un ruolo centrale (Buhalis & Law, 2008). La digitalizzazione in questo ambito è stata infatti costante e profonda, portando ad una riconsiderazione delle dinamiche competitive e dei modelli operativi. La costante crescita dell'online ha modificato il comportamento dei consumatori e ha dato origine a nuove modalità di accesso ai servizi. Le ICT hanno reso i turisti maggiormente autonomi nella ricerca di informazioni e nella comparazione delle offerte, incrementando la domanda di esperienze personalizzate e alimentando un'intensa concorrenza tra gli operatori del settore.

Secondo Diaconu & Dutu (2017), l'emergere del digitale ha accelerato lo sviluppo dell'industria turistica abbattendo le barriere all'ingresso nel mercato, aumentando la trasparenza dei prezzi, semplificando i canali distributivi e riducendo i costi di transazione. Tali trasformazioni hanno migliorato l'efficienza produttiva e hanno offerto alle imprese l'opportunità di ampliare il proprio raggio d'azione in un contesto sempre più competitivo. In quest'ottica, l'obiettivo della digitalizzazione non è solo tecnologico ma strategico: le imprese turistiche mirano ad accrescere la propria visibilità nel mercato online, raggiungendo consumatori sempre più orientati alla ricerca autonoma di informazioni e alla prenotazione diretta sul web (Kayumovich, 2020). La digitalizzazione, quindi, non rappresenta semplicemente un'innovazione operativa, ma una condizione imprescindibile per la sopravvivenza e la competitività nel panorama turistico contemporaneo.

1.2.3 – La pandemia come catalizzatore per lo sviluppo digitale

Sebbene la pandemia da COVID-19 abbia rappresentato una delle crisi più gravi mai affrontate dal settore turistico, è certo che essa abbia anche avuto un ruolo propulsivo nel processo di trasformazione e innovazione che caratterizzava il settore turistico già dalla fine del XX secolo. Come sottolineano Hall et al. (2020), le crisi possono fungere da catalizzatori di cambiamento, offrendo l'opportunità di ripensare processi consolidati e stimolare un'evoluzione strutturale e operativa. Nel caso specifico della pandemia, il settore ha dovuto necessariamente adattarsi, spingendo le imprese verso una maggiore e ulteriore digitalizzazione e una riorganizzazione più flessibile e reattiva. Zabihi & Strutynska (2021) evidenziano come la tecnologia sia diventata un elemento chiave nella resilienza e adattabilità dell'industria turistica, fornendo strumenti per la gestione dinamica delle prenotazioni, l'ottimizzazione dei flussi di lavoro e la personalizzazione dell'offerta. In questo contesto si è affermato in modo deciso l'*e-tourism*,

ovvero il turismo digitale, che ha dimostrato una maggiore capacità di resistenza rispetto al turismo tradizionale, fortemente penalizzato dalle limitazioni agli spostamenti fisici.

Durante i periodi di chiusura e isolamento, i turisti hanno continuato a interagire con il mondo del viaggio attraverso strumenti digitali; hanno pianificato futuri spostamenti, consultato contenuti online sulle destinazioni, condiviso ricordi tramite i social media e partecipato a esperienze virtuali. Molti operatori hanno investito in tour digitali, esperienze immersive con tecnologie AR e contenuti multimediali interattivi. Le piattaforme di prenotazione hanno aggiornato i propri sistemi per offrire maggiore flessibilità, opzioni di cancellazione più rapide e garanzie di sicurezza sanitaria. Il periodo pandemico ha costretto l'intero settore a ridefinire le proprie norme operative, dando priorità alla sicurezza, all'adattabilità e alla comunicazione trasparente con il cliente. Inoltre, i *social media* hanno giocato un ruolo strategico nel mantenere viva la relazione tra brand e consumatori, con messaggi di vicinanza, ispirazione e resilienza, contribuendo a mantenere alta l'intenzione di viaggio anche nei momenti più critici. La comunicazione empatica delle agenzie durante il *lockdown* ha rafforzato la *brand loyalty* e la propensione a prenotare non appena le condizioni lo avessero permesso. Dal punto di vista aziendale, la pandemia ha accelerato processi di digitalizzazione che erano già in atto, rendendo più rapide ed efficienti le operazioni interne e le strategie di vendita (Arquilla et al., 2024). L'adozione di strumenti di intelligenza artificiale, *chatbot*, realtà aumentata e sistemi predittivi ha trasformato radicalmente il modo in cui le imprese turistiche interagiscono con i clienti e pianificano le proprie attività.

In sintesi, il COVID-19, pur essendo una crisi profonda, ha stimolato un'evoluzione del settore che difficilmente sarebbe avvenuta in tempi altrettanto rapidi in un contesto di normalità. La spinta all'innovazione, al rinnovamento dei modelli organizzativi e alla digitalizzazione rappresenta oggi un capitale strategico che può rafforzare la competitività e la sostenibilità dell'intero comparto turistico.

1.3 – Il Business Model

1.3.1 – La definizione di business model

Il modello di business è definito come la struttura concettuale attraverso cui un'organizzazione articola il proprio funzionamento, spiegando come crea, distribuisce e cattura valore nel tempo (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esso sintetizza la logica che guida l'impresa nelle sue relazioni con il mercato, con i clienti, con i partner e con gli altri attori della catena del valore e

rappresenta quindi un elemento centrale nella comprensione delle dinamiche aziendali. In altri termini, il *business model* descrive come un'organizzazione trasforma risorse e competenze in soluzioni capaci di rispondere a esigenze concrete, generando al contempo una sostenibilità economica.

L'interesse verso i modelli di business è cresciuto soprattutto con l'affermarsi della digitalizzazione e con la sempre maggiore complessità dei contesti concorrenziali. In ambienti sempre più dinamici e globalizzati, la strategia non può più limitarsi alla pianificazione di lungo termine, ma deve essere abbinata da una rappresentazione dinamica e adattabile del modo in cui l'impresa opera. In questa prospettiva, il modello di business appare come uno strumento di traduzione della strategia in azione, che consente di comprendere le logiche sottostanti alla creazione di vantaggio competitivo (Teece, 2010).

Inoltre, come evidenziato da Zott & Amit (2010), il modello di business non deve essere interpretato come una semplice descrizione statica dell'impresa, bensì come un sistema di attività interdipendenti che attraversano i confini organizzativi e settoriali. Tali attività sono organizzate in modo da offrire un'esperienza coerente e significativa per il cliente, generando valore non solo economico ma anche simbolico, sociale e relazionale. In questo senso, il business model diventa anche uno spazio di innovazione, in cui le aziende possono sperimentare nuove modalità di creazione del valore, adattandosi ai cambiamenti del contesto tecnologico, normativo e socio-culturale.

La crescente attenzione al concetto di modello di business riflette dunque l'esigenza di disporre di una chiave di lettura integrata e flessibile del funzionamento aziendale, capace di cogliere le interconnessioni tra tecnologia, mercato e organizzazione, e di guidare processi di trasformazione orientati all'efficacia e alla sostenibilità.

1.3.2 – I modelli di business delle agenzie turistiche tradizionali

Un utile strumento che permette di analizzare meglio i modelli di business, in particolare nel settore turistico e capire lo stato attuale delle agenzie, è il *Business Model Canvas*, teorizzato nel libro *Business Model Generation*.

Il *Business Model Canvas* è considerato come un "linguaggio comune per descrivere, visualizzare, valutare e modificare i modelli di business" (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Questo *template* è caratterizzato da nove *building blocks* che vanno a costituire quattro *pillars*:

- *Prodotto* = valore proposto

- *Interfaccia cliente* = segmento di clientela, relazione con il cliente e canali di distribuzione
- *Gestione dell'infrastruttura* = partner chiave, attività chiave e risorse chiave
- *Aspetti finanziari* = struttura dei costi e fonti di ricavo

Il prodotto comprende tutto ciò che l'azienda ha da offrire ai propri clienti ossia il valore proposto basato su marchio, varietà dell'offerta, equazione prezzo-valore e consolidamento completo in un unico punto di contatto (Weill & Vitale, 2001).

L'interfaccia cliente coinvolge il rapporto con il segmento di clientela, il canale di distribuzione, il trasferimento delle informazioni al cliente e la fiducia del cliente nell'offerta dell'organizzazione.

La gestione dell'infrastruttura si riferisce al modo in cui l'infrastruttura viene gestita per fornire correttamente il valore proposto al segmento di clientela, ovvero l'architettura della catena del valore, la capacità organizzativa e la rete di *partnership*.

Infine, gli aspetti finanziari si riferiscono alla struttura dei costi (costi fissi e variabili), ai flussi di ricavi, ai prezzi e ai modelli di pagamento (Diaconu & Dutu, 2017).

Utilizzare il *Business Model Canvas* permette quindi di descrivere meglio il modello di business tipico delle agenzie di viaggio tradizionali e capire su cosa possano concentrarsi per rispondere al meglio a questa svolta digitale del settore.

Dall'applicazione del modello emergono questi 9 *building blocks*:

1. *Segmenti di clientela*: I fornitori di servizi turistici e i consumatori di viaggi (turisti che viaggiano per affari o per piacere, nonché tour operator: hotel, ristoranti, etc.);
2. *Relazioni con i clienti*: L'agenzia di viaggio stabilisce relazioni con ciascuno dei segmenti di clientela, un rapporto faccia a faccia con i turisti nel processo di prenotazione delle vacanze e un rapporto diretto con i fornitori di servizi turistici;
3. *Canali di distribuzione*: Le agenzie di viaggio hanno una distribuzione monocanale o multicanale nel caso in cui vengano introdotti sistemi di prenotazione digitali;
4. *Valore proposto*: I clienti scelgono le agenzie di viaggio per prenotare le loro vacanze e ottenere una consulenza "esperta", consigli sui luoghi suggeriti, vacanze personalizzate, rapporto personale;
5. *Partner chiave*: Le agenzie di viaggio che hanno *partnership* con i tour operator si occupano di tutti i dettagli necessari per prenotare un viaggio, e con i fornitori di servizi che forniscono l'accesso ai database di alloggi e trasporti;

6. *Attività chiave*: Per raggiungere il valore proposto, le agenzie di viaggio hanno accesso a *Central Reservation System (CRS)* e *Global Distribution System (GDS)* per le opzioni di prezzo. Hanno stretto *partnership* con i tour operator anche per i servizi forniti;
7. *Risorse chiave*: Per creare valore per i clienti, dispongono di risorse quali la conoscenza dei luoghi di vacanza, le offerte esclusive e il servizio clienti per offrire una vacanza perfetta pianificata nei minimi dettagli;
8. *Struttura dei costi*: I costi fissi e variabili delle agenzie di viaggio sono costituiti da affitto, stipendi degli agenti di viaggio, acquisizione/sviluppo della piattaforma, etc;
9. *Fonti di ricavo*: Ricavi dalla vendita di prodotti turistici forniti dai fornitori di servizi per i turisti, commissioni dai fornitori di servizi e un aumento per il servizio clienti.

Nonostante abbiano perso terreno nei confronti delle OTA, le agenzie *brick-and-mortar* sono ancora rilevanti sul mercato, alcuni consumatori spesso preferiscono infatti affidarsi agli agenti di viaggio quando hanno bisogno del parere di un esperto (Statista, 2025).

Per mantenere queste quote di mercato, è fondamentale per le agenzie di viaggio tradizionali adattarsi ai nuovi strumenti digitali o, nello scenario opposto, differenziarsi dalle OTA.

La prima possibile strada percorribile dalle agenzie tradizionali è quella che prevede la creazione di modelli ibridi ovvero caratterizzati dalla presenza fisica sul territorio ma anche da un maggior livello di digitalizzazione e implementazione tecnologica. In questo modo queste agenzie possono fornire gli strumenti e le comodità dell'online mantenendo contemporaneamente una maggiore personalizzazione e un maggior rapporto umano. Il rischio maggiore del perseguimento di questa seconda strada è una possibile *digital divide* tra grandi (OTA) e piccoli operatori (modelli ibridi, ex. agenzie tradizionali) a causa delle risorse economiche e conoscitive necessarie per l'implementazione degli strumenti tecnologici.

Il secondo scenario, prevede invece per le agenzie tradizionali di percorrere la via della diversificazione; non potendo confrontarsi con la forza delle OTA, una parte delle agenzie fisiche sta cercando di differenziare il proprio mercato offrendo esperienze più *tailor-made* e personalizzate, fattori per ora poco raggiungibili dalle agenzie online.

Dando maggiore attenzione alla personalizzazione dei prodotti e alle esperienze turistiche, queste agenzie possono infatti mantenere quote di mercato, soddisfacendo le richieste di consumatori che prediligono un contatto maggiore con il venditore. Il settore del turismo esperienziale infatti è uno di quelli che maggiormente sta crescendo negli ultimi anni e riuscire a cavalcare questo *trend* potrebbe essere cruciale per la sopravvivenza di questo tipo di agenzie.

Come emerge da un'intervista da me tenuta con un rappresentante di Fiavet Veneto Servizi¹, delle circa 7800 agenzie di viaggi attive in Italia, oltre l'85% sono micro-imprese con organici inferiori alle 8 unità. Ciò porta alla necessità da parte di queste imprese di percorrere la strada della diversificazione rispetto alle OTA per difendere le proprie quote di mercato in quanto l'adozione, gestione e implementazione di strumenti digitali comporta investimenti estremamente onerosi e non sostenibili da imprese di questa dimensione che non sono native di questo orientamento digitale. Oggi quindi, nonostante l'utilizzo di sistemi gestionali digitalizzati (CRS e GDS), il gap tecnologico tra piccole agenzie di viaggio e grandi OTA multinazionali risulta essere molto ampio e forse incolmabile.

Nel mercato turistico odierno quindi la vera componente di business della maggior parte delle agenzie di viaggio locali è rappresentata dal fornire al consumatore un servizio che possa accrescere il valore aggiunto del viaggio; questo può essere dato proprio da esperienze con maggiore personalizzazione e adattamento alle richieste dei singoli viaggiatori; ogni prodotto fornito deve essere costruito nei dettagli e considerando le varie sfaccettature delle esigenze del cliente.

Le agenzie di viaggio tradizionali possono ancora riuscire a mantenere una fascia di mercato per poter soddisfare le esigenze di una certa nicchia di viaggiatori, coloro i quali necessitano o preferiscono un rapporto più personale che venga fornito da esperti del settore (Talwar et al., 2020). Per sopravvivere quindi sarà fondamentale introdurre quando possibile i nuovi strumenti digitali disponibili che possono facilitare la gestione del business ma al contempo non abbandonare la dimensione del rapporto umano con il cliente e trovare strade di specializzazione per avere la possibilità di attrarre clientela su tutti i fronti.

1.3.3 – Il cambiamento dei modelli di business con l'evoluzione del digitale

La digitalizzazione ha avuto un profondo impatto sui modelli di business delle agenzie turistiche, costringendo il settore a ripensare le proprie logiche operative e strategiche. L'adozione di tecnologie digitali non si è limitata a una modernizzazione degli strumenti, ma ha generato un vero e proprio processo di reingegnerizzazione aziendale, che ha portato le imprese a una ridefinizione del proprio posizionamento, delle modalità di interazione con i clienti e dei canali di creazione del valore (Laudon & Laudon, 2015).

¹ Riferimento ad un'intervista tenuta in data 22/07/2025 con un rappresentante di Fiavet (Federazione Italiana Associazioni Imprese di Viaggi e Turismo) Veneto Servizi. La traccia dell'intervista è presente nell'Appendice A.

Nel contesto turistico, la digitalizzazione ha richiesto l'adozione di modelli più flessibili, in grado di rispondere a una domanda sempre più esigente e frammentata. L'evoluzione dei consumatori, più informati, autonomi e desiderosi di personalizzazione, ha forzato le imprese a investire in soluzioni digitali che permettessero di offrire esperienze su misura, immediate e integrate. Le nuove tecnologie, come le piattaforme digitali, l'intelligenza artificiale e l'*Internet of Things*, hanno permesso di raccogliere e analizzare grandi quantità di dati, facilitando la costruzione di offerte personalizzate e la gestione predittiva della domanda (Parise et al., 2016; Zeqiri et al., 2020).

La letteratura recente evidenzia come in risposta al cambiamento digitale i modelli di business si siano evoluti secondo la logica del "determinismo tecnologico": man mano che le tecnologie avanzano, anche i modelli organizzativi e strategici devono adattarsi in quanto la tecnologia causa e determina la struttura della società e della cultura (Müller et al., 2018; Frank et al., 2019).

L'industria del turismo ha attraversato diverse ondate di innovazione tecnologica, ognuna delle quali ha comportato significativi cambiamenti nei modelli di business. Dalla rivoluzione del trasporto alla digitalizzazione dei canali distributivi, fino all'introduzione dell'Intelligenza Artificiale e delle tecnologie immersive, ogni fase ha contribuito alla costruzione di un modello sempre più centrato sul consumatore, sull'esperienza e sulla personalizzazione (Zeqiri, 2024). In questo scenario, la tecnologia sta contribuendo a ridefinire le concezioni stesse di consumo e fruizione turistica, promuovendo una transizione verso modelli orientati alla conoscenza, all'interattività e all'efficienza.

Le imprese turistiche che operano nel digitale si trovano a competere oggi in un ambiente altamente trasparente, veloce e disintermediato, dove i clienti possono facilmente confrontare offerte, valutarne la qualità e accedere a servizi in tempo reale. Questo ha portato ad un aumento della pressione competitiva, ma ha anche generato nuove opportunità di espansione e differenziazione per le imprese che sono state in grado di riorganizzarsi con rapidità (Montejo-Ràez, 2011). L'evoluzione tecnologica ha infatti ridotto le barriere all'ingresso e abbattuto i costi di transazione, rendendo possibile l'emergere di nuovi attori e l'adozione di strategie basate sull'agilità e sulla scalabilità.

Un aspetto centrale della trasformazione digitale riguarda la capacità delle imprese di integrare le tecnologie nei propri processi di comunicazione e gestione delle relazioni con i clienti. L'utilizzo di strumenti come *chatbot*, assistenti digitali e sistemi di *Customer Relationship Management* (CRM) evoluti ha reso possibile una più efficiente e continua gestione del rapporto con il cliente, rafforzando la fidelizzazione e aumentando il valore generato durante

tutto il *customer journey* (Parise et al., 2016). Tali tecnologie permettono inoltre di offrire un supporto in tempo reale, rafforzando la percezione di qualità del servizio e riducendo l'incertezza percepita dal consumatore in fase di acquisto.

L'impatto della digitalizzazione sul settore turistico si è tradotto in una progressiva evoluzione dei modelli di business, dalla fase iniziale incentrata sul risparmio di tempo e sull'efficienza operativa, si è passati a un modello intermedio focalizzato sull'esperienza del consumatore, per giungere infine a un modello profondamente innovativo e tecnologico, già largamente adottato da molte imprese all'avanguardia ma ancora in via di definizione.

I modelli diffusi fino circa al 2010, si contraddistinguevano per un'offerta maggiormente orientata al cliente rispetto al periodo pre-digitale, in cui la digitalizzazione ha favorito nuove modalità di interazione e la possibilità di confrontare facilmente offerte e recensioni online. In questa fase la catena del valore ha iniziato ad aprirsi a nuovi attori e si sono poste le basi per il CRM. Le imprese turistiche hanno ottenuto benefici economici soprattutto in termini di risparmio sui costi e incremento dei ricavi attraverso canali digitali più efficienti.

Nel anni successivi le tecnologie hanno permesso un salto qualitativo nella relazione con il cliente. L'attenzione si è concentrata sull'esperienza di viaggio nella sua interezza, includendo non solo la fase di prenotazione ma anche quella in loco e post-viaggio. Sono diventati centrali servizi di navigazione, assistenza, comunicazione personalizzata e programmi di fidelizzazione. Questo ha determinato un ampliamento della *value chain*, l'ingresso di nuovi attori digitali, il rafforzamento della collaborazione tra piattaforme e un aumento generalizzato dei ricavi.

Nella fase attuale la proposta di valore è centrata sulla personalizzazione estrema, sull'integrazione dell'intelligenza artificiale per offrire raccomandazioni dinamiche, sull'uso della realtà virtuale per esperienze immersive pre-viaggio e su transazioni sempre più sicure e trasparenti. Il viaggio non è più un evento isolato, ma un processo continuo che coinvolge il turista prima, durante e dopo la fruizione del servizio. Nuovi soggetti entrano nel mercato con soluzioni *smart* per l'alloggio, la mobilità e i pagamenti, inclusi quelli basati su valute digitali e sistemi decentralizzati. Questi cambiamenti favoriscono la nascita di reti turistiche decentralizzate e la promozione di un turismo più inclusivo e responsabile (Zeqiri, 2024).

Dal punto di vista economico il principale vantaggio competitivo generato dalle trasformazioni dei modelli di business è dato dalla maggiore capacità di operare con costi marginali prossimi allo zero grazie alla scalabilità dei servizi digitali.

Parallelamente, la possibilità di profilare meglio i clienti, incrementare il tasso di conversione e offrire servizi a valore aggiunto lungo tutto il *customer journey* permette un aumento dei ricavi per le aziende.

In questo nuovo paradigma, la tecnologia non è più solo uno strumento, ma diventa parte integrante dell'identità e della strategia delle imprese turistiche.

L'integrazione della tecnologia nei processi strategici, la nascita di nuovi attori e l'evoluzione del comportamento dei consumatori hanno mutato profondamente il settore del turismo muovendo le imprese verso una profonda revisione dei propri modelli di business e portando ad una ridefinizione delle regole del gioco, spingendo verso un'innovazione continua che si traduce non solo in nuove offerte, ma anche in nuove modalità di competere e creare valore.

Fondamentale per le aziende in questa fase di rapido sviluppo economico e digitale, è quindi comprendere l'evoluzione dei modelli di business in risposta alla digitalizzazione. In questo modo possono anticipare e rispondere ai *trend* di mercato emergenti garantendo che esse rimangano rilevanti in un'economia incentrata sul digitale, possono identificare e adottare nuove strategie per la creazione del valore e per ultimo possono riconoscere l'impatto delle tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale e la blockchain che permettono alle aziende stesse di rimanere agili e adattarsi alle perturbazioni del mercato.

1.4 – I nuovi strumenti digitali nel turismo

Gran parte delle trasformazioni strutturali dei modelli di business nelle aziende operanti nel settore turistico non potrebbero avere concretizzazione senza l'implementazione di alcuni strumenti specifici che negli ultimi anni stanno caratterizzando il mercato.

Per questa sezione del capitolo, i riferimenti saranno esclusivamente nei confronti delle agenzie turistiche online (OTA) in quanto già intrinsecamente basate sul digitale e perciò maggiormente adatte ad accogliere nuovi strumenti puramente tecnologici all'interno delle proprie attività.

I maggiori interventi che negli ultimi anni si stanno verificando nel mercato del turismo, riguardano l'implementazione di nuove tecnologie all'interno dei modelli di business e l'attuazione di strategie volte al mantenimento delle quote di mercato.

Le agenzie del turismo online si trovano oggi a confrontarsi e competere maggiormente con i servizi dei *metasearch*, ovvero aggregatori di offerte che permettono al consumatore di individuare alternative provenienti da vari siti. Ciò ha spinto le principali OTA a provare ad acquistare questi motori di ricerca e integrarli all'interno del proprio gruppo aziendale; Booking Holdings ha acquistato nel 2012 il metamotores di ricerca Kayak mentre l'anno successivo, Expedia Group ha acquistato Trivago (Travaglini et al., 2021).

Dal punto di vista della loro applicabilità e adozione nell'industria del turismo, le tendenze e le soluzioni più importanti utilizzate nei processi di trasformazione digitale includono: il *data-driven decision-making*, l'*Artificial Intelligence* (AI), la tecnologia *blockchain*, la tecnologia mobile e l'*Internet of Things* (IoT), l'*Augmented Reality* (AR), la *Virtual Reality* (VR), e i modelli ad abbonamento.

Nel contesto del processo di digitalizzazione che sta trasformando il settore *travel*, uno dei principali vantaggi competitivi delle OTA risiede nella disponibilità di grandi volumi di dati sui consumatori. I *big data* stanno infatti assumendo un ruolo sempre più centrale nelle strategie di business delle agenzie turistiche grazie al supporto che forniscono nell'ottenere *insight* per quanto riguarda il comportamento dei consumatori, i *trend* di mercato ma anche l'efficienza operativa. Le aziende sfruttano le grandi moli di dati e gli strumenti di analisi avanzati per prendere decisioni informate e ottimizzare le proprie strategie. Impiegabili anche per l'addestramento dei modelli di intelligenza artificiale, queste informazioni, risultano fondamentali per la personalizzazione dell'offerta turistica, una tendenza sempre più rilevante per garantire la soddisfazione del cliente. Le aziende possono sfruttare efficacemente l'AI per promuovere l'innovazione e l'efficienza operativa attraverso la maggiore automazione dei processi, la realizzazione di analisi predittive e la creazione di un'esperienza cliente più efficace e tempestiva, sostenendo così uno dei principali punti di forza delle OTA cioè la possibilità per il viaggiatore di prenotare in qualsiasi momento, 24 ore su 24.

Tra le principali tecnologie emergenti nel settore dei viaggi, merita attenzione anche la *blockchain*, che garantisce transazioni sicure, trasparenti e protette. Grazie a tale tecnologia e derivanti sistemi di prenotazione decentralizzati, i viaggiatori possono connettersi in modo diretto con i fornitori di servizi, garantendo così una maggiore trasparenza, efficienza dei costi e un'esperienza turistica più autentica. Questo permette un rafforzamento della fiducia del consumatore, elemento cruciale in un mercato competitivo e frammentato.

Un'altra innovazione particolarmente interessante è rappresentata dall'*Internet of Things* (IoT) che permette un'interconnessione tra dispositivi fisici quotidiani attraverso la rete la quale consente loro di inviare e ricevere dati, aprendo nuove possibilità per la gestione e il miglioramento dell'esperienza turistica ottimizzando le operazioni, migliorando la gestione degli asset e creando nuovi flussi di reddito (Hassan, 2024).

Anche tecnologie come AR e VR sono destinate a diventare componenti integrali del modello di business del futuro. Le tecnologie AR permettono di elevare le esperienze di viaggio fisiche, abilitando la sovrapposizione di informazioni storiche su un sito turistico tramite occhiali intelligenti, mentre la VR consente agli ospiti di esplorare virtualmente potenziali destinazioni

prima di prenotare (Jung et al., 2016). La VR può influenzare in modo significativo il processo decisionale dei potenziali viaggiatori, in particolare per coloro che cercano garanzie sulla sicurezza e sui servizi, fornendo anteprime immersive e prive di rischi.

I modelli di business basati sulla sottoscrizione di abbonamenti (SBM) rappresentano un'ulteriore novità caratterizzante il settore *travel* online. Questi, spinti dalla diffusione di Internet e del commercio elettronico, hanno registrato una crescita notevole negli ultimi anni (Andonova et al., 2021; Bray et al., 2021; Erdogan et al., 2020; Fosker & Cheung, 2021). I modelli a sottoscrizione favoriscono l'ottenimento di una relazione a lungo termine con il cliente e un aumento del valore generato per il consumatore (Lah & Wood, 2016; Sinclair, 2017), in quanto si focalizzano sulla risoluzione di problemi e sull'offerta di soluzioni personalizzate (Levitt, 1984; Schuh et al., 2019; Tzuo, 2018) e spostano l'attenzione dalla proprietà del prodotto al servizio. I modelli basati sulla sottoscrizione offrono maggiore flessibilità e convenienza ai clienti ma allo stesso tempo forniscono alle aziende flussi di entrate stabili non basati sulle singole prenotazioni. eDreams *Prime*, lanciato nel 2017, è stato il primo programma di abbonamento dedicato ai viaggi a livello globale e oggi con 6,5 milioni di clienti rappresenta uno dei principali programmi di abbonamento al mondo considerando tutti i settori (TravelPort, 2025). Il servizio offre agli iscritti l'accesso esclusivo a una vasta selezione di offerte, promozioni e sconti riservati su diversi prodotti e servizi turistici, tra cui voli, sistemazioni, pacchetti vacanza e autonoleggio. TripAdvisor nel 2021 ha lanciato il programma *Plus* che permette di avere vantaggi esclusivi per i clienti che prenotano nelle strutture aderenti. Più recentemente, a fine 2024, Wizz Air ha lanciato un programma di abbonamento "All you can fly". Secondo il report *State of modern retailing* (TravelPort, 2025), i consumatori tendono a considerare più favorevolmente i programmi di fidelizzazione delle OTA rispetto ai programmi diretti dei fornitori gestiti dalle compagnie aeree e che le persone sono disposte a pagare di più per piani di abbonamento complessi, purché offrano vantaggi esclusivi, accesso anticipato alle offerte e prezzi ridotti con l'iscrizione. Dallo stesso report infatti emerge come il 49% dei soggetti decide di sottoscrivere un abbonamento per la sua comodità, il 42% per i costi ridotti che ne derivano e il 33% per i vantaggi esclusivi che possono essere ottenuti.

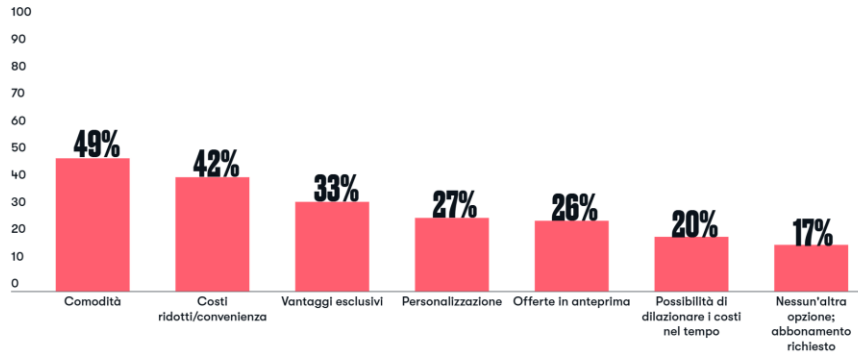


Figura 1.7 – (TravelPort, 2025)

1.5 – L’impatto sui viaggiatori

L’evoluzione digitale, oltre che i modelli di business, ha trasformato profondamente anche il ruolo del consumatore nel settore turistico. Se fino a pochi decenni fa il cliente si limitava a ricevere passivamente informazioni e proposte da attori professionali come le agenzie di viaggio, oggi il turista è protagonista attivo dell’intero processo di ricerca, scelta, acquisto e condivisione. La diffusione delle tecnologie digitali, e in particolare di Internet e dei dispositivi mobili, ha ridotto drasticamente l’incertezza e i costi di ricerca in quanto ha permesso ai viaggiatori di accedere a un’enorme quantità di informazioni da fonti diverse e in ogni fase del viaggio (Eurobank EFG, 2008; Buhalis & Leung, 2018). Come sottolineano O’Connor & Frew (2000), il digitale ha modificato radicalmente le abitudini del consumatore turistico, il quale è oggi in grado di pianificare il proprio viaggio autonomamente, confrontando tariffe, offerte e recensioni online. Questo processo ha reso possibile l’interazione diretta tra consumatore e fornitore di servizi, e generando una nuova logica di consumo basata sull’informazione e sull’autonomia decisionale (Castillo-Manzano & López-Valpuesta, 2010).

Tuttavia, il cambiamento più significativo non risiede solo nella capacità di accedere a informazioni, ma nella possibilità per il consumatore stesso di produrle. Il turista digitale diventa un *prosumer*, generando contenuti, recensioni, immagini e commenti che influenzano le scelte di altri utenti infatti oltre che consumatore diviene produttore di informazioni. Fenomeni come *l’Electronic Word of Mouth (E-WOM)* e gli *user generated content (UGC)* assumono così un’importanza centrale nella comunicazione turistica contemporanea (Happ & Ivancsó-Horváth, 2018).

Il consumatore moderno non si limita più a ricevere l’offerta turistica, ma contribuisce attivamente alla sua costruzione, influenzandone la reputazione, la visibilità e persino la

formulazione del prezzo. Questa evoluzione comporta nuove sfide per le imprese turistiche, che si trovano a dover gestire una comunicazione bidirezionale, poco controllabile, e a dover adattare la propria proposta a un pubblico sempre più esigente e informato.

In questo scenario si delinea la necessità di valorizzare ogni fase del processo di relazione con il cliente, dalla fase di ispirazione fino a quella post-viaggio, creando così un approccio basato sulla *customer experience*. Nel terzo capitolo, sarà analizzato più nel dettaglio come il percorso di acquisto e fruizione turistica si sia evoluto negli ultimi anni, dando forma a quella che oggi definiamo *customer journey*, con tutte le implicazioni che essa comporta per la progettazione delle strategie aziendali nel settore turistico.

Capitolo 2 - Le Online Travel Agencies

2.1 – L'evoluzione delle Online Travel Agencies

Le *Online Travel Agencies* (OTA) sono piattaforme digitali che permettono ai consumatori di pianificare, confrontare e prenotare servizi turistici, come voli, hotel, pacchetti vacanza, noleggi auto o esperienze, interamente online e senza quindi dover recarsi presso un'agenzia di viaggio fisica. Offrendo un'interfaccia intuitiva e accessibile che consente agli utenti di personalizzare la propria esperienza di viaggio, queste agenzie agiscono come intermediari tra i fornitori di servizi turistici e i clienti finali ma, a differenza delle agenzie di viaggio tradizionali che operano principalmente in presenza fisica, le OTA basano la loro intera offerta su strumenti digitali e tecnologie di *back-end* integrate, rendendo possibile un'esperienza *self-service* e sempre più autonoma (Buhalis & Law, 2008). Permettendo a milioni di utenti di organizzare i propri viaggi in maniera flessibile e personalizzata, in qualunque momento e da qualsiasi luogo connesso a Internet, queste piattaforme hanno rivoluzionato profondamente l'accesso ai servizi turistici.

Uno degli elementi distintivi delle OTA risiede nella loro natura da aggregatori di offerta, filtrando e mostrando in tempo reale le proposte di una moltitudine di fornitori, consentono ai consumatori di compiere scelte più informate e consapevoli (Xiang et al., 2017). Attraverso l'uso di algoritmi di ricerca, motori di raccomandazione e sistemi di *pricing* dinamico, tali piattaforme offrono agli utenti la possibilità di confrontare prezzi, servizi, recensioni e disponibilità in modo immediato, superando i limiti informativi e temporali delle agenzie fisiche.

Evolvendosi, queste agenzie online hanno iniziato a svolgere funzioni molto diverse rispetto alla tradizionale attività di intermediazione tra fornitori di servizi (hotel, compagnie aeree, noleggi auto) e clienti; tra le nuove funzioni sono presenti attività di marketing, raccolta e analisi dei dati, gestione della reputazione online, *customer service* e fidelizzazione del consumatore, operazioni che oggi sono parte integrante del modello operativo di queste agenzie (Gretzel et al., 2015). Tutto ciò è reso possibile grazie all'adozione di tecnologie avanzate di *Customer Relationship Management* (CRM) e altri strumenti che permettono di monitorare in tempo reale il comportamento degli utenti e adattare le strategie di comunicazione e vendita (Buhalis & Amaranggana, 2015).

Le OTA quindi non possono essere definite come semplici piattaforme di prenotazione in quanto risultano essere ormai dei veri e propri ecosistemi digitali in grado di raccogliere,

analizzare e interpretare una grande mole di dati per ottimizzare le performance aziendali e migliorare l'esperienza del cliente.

La nascita delle OTA può essere ricondotta agli anni Novanta, contestualmente alla diffusione di Internet e alla nascita dei primi sistemi di prenotazione digitale. Un caso pionieristico è rappresentato da Expedia, fondata nel 1996 come divisione di Microsoft e successivamente divenuta una delle OTA più importanti a livello globale. Parallelamente si sviluppano altre agenzie come Priceline, Orbitz e Booking.com (nata nei Paesi Bassi nel 1996), che cominciano a offrire piattaforme di prenotazione accessibili, aggiornate in tempo reale e con un'interfaccia semplice e *user-friendly*.



Figura 2.1 – Logo di Expedia nel 1996

La progressiva digitalizzazione del processo di acquisto ha reso il turista sempre più autonomo e informato, favorendo l'emergere di un turismo “fai da te” e disintermediato rispetto ai canali tradizionali, il controllo della prenotazione infatti passa gradualmente dal professionista al consumatore portando ad un totale ridisegnamento della *customer journey* e ad un'importante svolta nel settore turistico.

Durante la prima fase di sviluppo, le OTA si sono avvalse dell'integrazione con i *Global Distribution System* (GDS), come Amadeus, Sabre e Galileo, che permettevano di accedere a inventari aggiornati di compagnie aeree, hotel e altre tipologie di fornitori. Questa connessione rese le OTA delle alternative valide, se non superiori, rispetto ai canali tradizionali, grazie alla garanzia di completezza e affidabilità dei dati a disposizione. L'aumento dell'accesso a Internet e della fiducia nei pagamenti digitali, rafforzati dalla possibilità di comparare prezzi, visualizzare recensioni, ottenere sconti e completare le transazioni da casa ha rappresentato un vantaggio competitivo enorme (Law et al., 2014). L'utilizzo dei GDS ha inoltre permesso alle OTA di espandere rapidamente il proprio portafoglio prodotti, potendo contare su inventari globali accessibili in tempo reale e su una rete di fornitori consolidata a livello internazionale. Con l'avanzare degli anni 2000, l'ecosistema delle OTA si è rapidamente ampliato. Oltre alle piattaforme generaliste (Booking, Expedia, eDreams), sono emerse OTA verticali e specializzate, come Hostelworld per l'ospitalità *low-cost* negli ostelli, Mr & Mrs Smith per

hotel di lusso, oppure GetYourGuide per esperienze e attività locali. Questa segmentazione ha permesso di rispondere a esigenze sempre più specifiche del viaggiatore odierno, valorizzando la personalizzazione dell'offerta e l'efficienza nell'accesso alle informazioni (Sigala, 2018). La diversificazione delle OTA ha inoltre favorito una maggiore competitività nel settore, spingendo le piattaforme a differenziarsi attraverso servizi aggiuntivi, design personalizzato, strategie di *Search Engine Optimization* (SEO) e sistemi di fidelizzazione avanzati.

Il passaggio evolutivo successivo è stato segnato dalla rivoluzione mobile. Con lo sviluppo degli *smartphone*, le OTA hanno investito pesantemente nella creazione di app e interfacce ottimizzate per il *mobile booking*. Secondo un report di Statista (2023), oltre il 65% delle prenotazioni turistiche online nel mondo viene oggi effettuato da dispositivi mobili. Le app delle OTA offrono funzionalità come *check-in* automatico, notifiche personalizzate, mappe interattive e assistenza clienti in tempo reale, trasformando l'esperienza utente in un processo continuo e integrato e offrendo un servizio costantemente consultabile dall'utilizzatore (Tussyadiah, 2020). Facilitando la gestione del viaggio in mobilità, queste applicazioni, contribuiscono a migliorare la percezione di controllo da parte del cliente, accrescendo il livello di soddisfazione e la probabilità di riacquisto.

Allo stesso tempo, le OTA hanno potuto perfezionare i meccanismi di raccomandazione e segmentazione del target grazie all'introduzione di strumenti basati su intelligenza artificiale e *machine learning*.

Inoltre, grazie all'analisi predittiva dei comportamenti di navigazione e dei dati di prenotazione, le piattaforme possono oggi proporre offerte su misura, anticipando così i desideri degli utenti e riducendo la complessità decisionale (Gretzel et al., 2015). *Chatbot* conversazionali e assistenti vocali stanno progressivamente diventando strumenti standard nella *customer journey* digitale, contribuendo a migliorare l'accesso alle informazioni e la risoluzione dei problemi in tempo reale. In questo contesto, la tecnologia non è solo un facilitatore del processo di acquisto, ma diventa parte integrante della *value proposition*, contribuendo a costruire un rapporto continuo e personalizzato tra cliente e piattaforma.

Un'accelerazione significativa nella digitalizzazione del settore si è verificata con la pandemia di COVID-19. Il blocco dei viaggi ha colpito duramente le OTA, spingendole però a ricercare nuovi modi di fare business e a innovare i propri modelli operativi. Le piattaforme hanno iniziato ad integrare politiche di cancellazione flessibili, filtri sanitari, informazioni aggiornate sui requisiti di viaggio e strumenti per il *customer care* automatizzato. L'attenzione si è spostata verso il turismo di prossimità e verso le esperienze individuali, spingendo le OTA a offrire soluzioni più modulari e personalizzabili. Airbnb, ad esempio, ha lanciato durante la pandemia

una serie di “esperienze online”, tour virtuali, corsi e *workshop*, come alternativa alla mobilità fisica, creando un nuovo segmento di mercato (Airbnb, 2021). La pandemia ha dunque agito come catalizzatore, imponendo un’accelerazione nell’adozione di modelli digitali resilienti e flessibili, capaci di rispondere rapidamente a scenari di incertezza e mutamento (Navarro-Drazich & Lorenzo, 2021).

In parallelo, le OTA hanno attuato un potenziamento dell’infrastruttura tecnologica interna. Un esempio emblematico è rappresentato da Expedia che, attraverso la sua piattaforma *Travel Content API* e l’integrazione dell’intelligenza artificiale, è riuscita ad automatizzare e migliorare i processi di integrazione dei contenuti provenienti dai fornitori (Expedia, 2023). Questo strumento consente una scalabilità rapida, maggiore coerenza nelle descrizioni e un’esperienza di prenotazione più fluida. Le OTA oggi sono in grado di rispondere più velocemente ai picchi di traffico e di rilasciare aggiornamenti in tempi molto più rapidi rispetto al passato grazie a sistemi *cloud* avanzati e all’adozione di microservizi.

Anche l’utilizzo di *big data* ha permesso una rivoluzione delle strategie commerciali portando all’ottenimento di una segmentazione del pubblico molto dettagliata e ad un’analisi in tempo reale della domanda e del comportamento d’acquisto; questi fattori hanno consentito alle agenzie di applicare prezzi dinamici e personalizzati ai consumatori (Buhalis & Leung, 2018). Un ulteriore sviluppo recente è rappresentato dalla nascita di modelli di abbonamento e programmi fedeltà sempre più sofisticati. Oltre al *Genius Program* di Booking.com ed eDreams *Prime*, Expedia ha potenziato il proprio programma *Rewards* con benefit personalizzati, cercando di contrastare la disintermediazione e fidelizzare l’utenza. Questi modelli riflettono la tendenza sempre più diffusa a considerare l’intera relazione con il cliente, e non solo la singola prenotazione, come fonte primaria di valore (Casaló & Romero, 2019).

Le OTA si configurano oggi come veri e propri ecosistemi digitali in continua evoluzione. La sola prenotazione non rappresenta più il *core business*, questo si è infatti esteso all’intero ciclo di vita del viaggio; dalla fase di ispirazione, tramite contenuti e recensioni, a quella di post-viaggio, con programmi di fidelizzazione, marketing relazionale e raccolta di *feedback*. Il *Genius Program* di Booking.com, ad esempio, permette agli utenti fedeli di accedere a sconti e vantaggi esclusivi. Analogamente, eDreams *Prime* ha introdotto un sistema in abbonamento che consente prenotazioni illimitate a tariffe scontate. Queste innovazioni riflettono un cambiamento strategico nella relazione con il cliente, sempre più centrata sulla *customer lifetime value* (CLV).

In conclusione, l’evoluzione delle OTA è stata plasmata dalla combinazione tra l’innovazione tecnologica che ha caratterizzato gli ultimi 30 anni e le trasformazioni nei comportamenti di

consumo che hanno portato ad una sempre maggiore centralità del cliente e del suo rapporto prolungato con l'azienda. Da strumenti transazionali basati sull'intermediazione, sono oggi diventate piattaforme relazionali e personalizzate, capaci di accompagnare il cliente in ogni fase del viaggio, generando valore aggiunto sia per il turista che per gli operatori del settore.

Le *Online Travel Agencies* rappresentano oggi un attore chiave del panorama turistico, capaci di influenzare le scelte dei consumatori e di condizionare le strategie dei fornitori di servizi, grazie alla loro capillarità, flessibilità e alla centralità dell'esperienza utente come vantaggio competitivo. Il futuro delle OTA sarà probabilmente sempre più orientato a modelli predittivi, integrazione omnicanale e servizi post-vendita ad alto valore esperienziale.

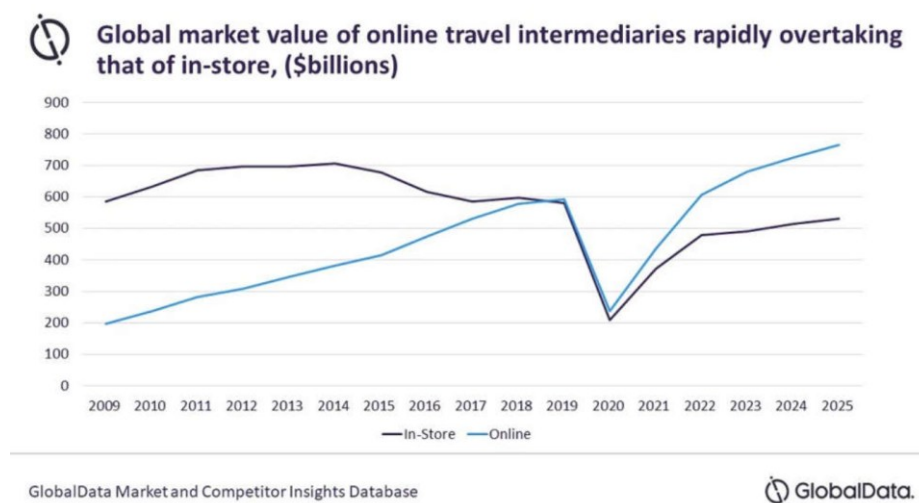


Figura 2.2 – Valore di mercato degli intermediari online nel turismo (GlobalData, 2022)

2.2 – Il modello di business delle Online Travel Agencies

2.2.1 – Il Business Model Canvas nelle OTA

Dall'inizio degli anni 2000, l'avvento delle OTA ha rivoluzionato le modalità di intermediazione nel settore turistico, trasformandosi da semplici portali di prenotazione a veri e propri ecosistemi digitali integrati. Questo cambiamento ha avuto un significativo impatto non solo sulla catena del valore del turismo ma anche sul comportamento d'acquisto dei consumatori.

In questo contesto, l'analisi del modello di business di tali piattaforme risulta fondamentale per comprenderne il funzionamento, l'efficacia economica e più in generale l'impatto competitivo sull'intero settore turistico.

Come fatto precedentemente con le agenzie di viaggi tradizionali, per interpretare in maniera sistemica il funzionamento delle OTA, può essere utilizzato il *Business Model Canvas* di Osterwalder e Pigneur. Il modello di business è il seguente:

1. *Segmenti di clientela*: Le OTA agiscono come intermediari tra i fornitori di servizi e i viaggiatori. Pertanto, i loro segmenti di clientela sono i turisti che viaggiano per affari o per piacere, nonché i fornitori, quindi fornitori di servizi, hotel, ristoranti, etc.;
2. *Relazioni con i clienti*: Le OTA hanno solo relazioni online con i loro clienti;
3. *Canali di distribuzione*: La distribuzione avviene solo attraverso i canali online delle OTA;
4. *Valore proposto*: Le OTA consentono ai turisti di prenotare le proprie vacanze, offrendo alloggi, trasporti e opzioni di servizi complementari in modo più indipendente e flessibile, grazie alla possibilità di accedere alle OTA in qualsiasi momento della giornata;
5. *Partner chiave*: L'OTA ha *partnership* con fornitori di servizi come hotel, aziende di trasporto e fornitori di servizi tecnologici o servizi complementari;
6. *Attività chiave*: Le agenzie di viaggio OTA dispongono di una rete di fornitori di servizi che vengono venduti ai consumatori finali;
7. *Risorse chiave*: Per creare valore per i clienti, le OTA offrono prezzi bassi, accesso a svariati servizi (trasporti, alloggi, etc.) e accesso a Internet in qualsiasi momento;
8. *Struttura dei costi*: Le OTA devono coprire i costi di sviluppo e manutenzione della piattaforma;
9. *Fonti di ricavo*: Entrate dalle commissioni di prenotazione, acquistando a basso prezzo e vendendo a prezzo maggiorato o dalle vendite dirette; può cambiare in base al modello di business adottato.

2.2.2 – I modelli di business Merchant e Agency

Soprattutto nel caso delle OTA, i due principali modelli di business che vengono adottati sono il modello *Merchant* e il modello *Agency*.

Il modello *Merchant*, o modello del “grossista digitale”, è caratterizzato dall’acquisto anticipato da parte delle OTA di una quota di *inventory* disponibile (ovvero la quota prenotabile), a prezzi generalmente ridotti data la dimensione del lotto di acquisto, con l’obiettivo successivo di rivendere questi servizi o prodotti al cliente finale ad un prezzo maggiorato. Il margine di guadagno della piattaforma è dato proprio dalla differenza tra il prezzo di acquisto e quello di vendita. Adottando questo modello, le OTA agiscono come rivenditori, assumendosi quindi una parte significativa del rischio commerciale. Il modello *Merchant* è particolarmente comune nei mercati caratterizzati da una forte stagionalità o da un’elevata pressione competitiva e quindi in mercati dove le strutture ricettive sono disposte a offrire tariffe scontate per garantire volumi di vendita certi.

Questa strategia di business permette alle OTA di gestire liberamente le scelte di *pricing*, intervenendo attivamente sui margini e realizzando offerte personalizzate basandosi sulla domanda, sul periodo o sul comportamento dell’utente. Le piattaforme possono così ottimizzare il proprio *yield management* e incrementare il tasso di conversione mediante strumenti di *dynamic pricing*, algoritmi predittivi e tecniche di *upselling*.

Dal punto di vista delle strutture ricettive, il modello *Merchant* consente una monetizzazione anticipata dell’inventario e una visibilità garantita all’interno di portali ad alta esposizione globale. Tuttavia, questo modello implica anche la cessione del controllo sul prezzo finale, che viene definito autonomamente e completamente dalle OTA. La riduzione della marginalità sulle vendite, inoltre, può impattare negativamente sulla redditività complessiva, soprattutto nei segmenti di mercato medio-piccoli o a gestione familiare (Buhalis & Law, 2008).

Un limite ulteriore di questo modello risiede nella necessità da parte delle OTA di gestire accuratamente l’inventario acquistato, evitando situazioni di *overbooking*, errori nei sistemi di disponibilità o perdite economiche derivanti dai prodotti invenduti. Tali problematiche rendono cruciale l’integrazione con sistemi di *channel management* avanzati e *database* aggiornati in tempo reale (Law et al., 2009).

Secondo uno studio di Phocuswright (2021), il modello *Merchant* è maggiormente utilizzato nei mercati extraeuropei, in particolare negli Stati Uniti, dove attori come Expedia hanno consolidato un posizionamento forte proprio grazie a questo approccio. Il modello è inoltre diffuso nei settori a bassa elasticità di prezzo, come i pacchetti vacanza preconfezionati o i resort *all-inclusive*.

Un esempio emblematico del modello *Merchant* è Expedia, uno dei maggiori gruppi a livello globale nel settore turistico. La piattaforma opera acquistando in anticipo *inventory* come camere d’hotel, pacchetti vacanza o voli a prezzi scontati, per poi rivenderlo con un margine di

profitto attraverso il suo sito o l'app. Questo modello consente a Expedia di esercitare un maggiore controllo sui prezzi e sulla presentazione delle offerte, oltre a facilitare politiche promozionali aggressive durante periodi di bassa domanda (Expedia Group, 2023). Tuttavia, impone anche significativi rischi finanziari e una gestione complessa delle disponibilità, specialmente in presenza di grandi volumi e più segmenti di mercato.

In sintesi, i vantaggi del modello *Merchant* per le OTA includono un maggiore controllo sulla strategia di prezzo, una redditività potenzialmente più alta, la possibilità di personalizzare le offerte in funzione della domanda e la monetizzazione diretta senza dipendenza da strutture terze.

Tuttavia, il modello comporta rischi gestionali e finanziari maggiori, che devono essere bilanciati da capacità tecnologiche elevate e strategie commerciali flessibili.

Nel modello *Agency* invece, le OTA si comportano come un intermediario puro, facilitando l'incontro tra domanda e offerta senza acquistare direttamente i servizi turistici e senza avere quindi un inventario. In questo schema, le strutture ricettive (o altri fornitori di servizi) mantengono il pieno controllo sulla loro offerta, sul *pricing* e sulla relazione con il cliente, mentre le OTA guadagnano tramite una commissione percentuale sulle prenotazioni confermate. Le commissioni variano in genere tra il 10% e il 25% del valore della transazione, a seconda del tipo di struttura, della localizzazione e della negoziazione commerciale (OECD, 2020).

In questo *business model*, dal punto di vista operativo, il cliente effettua la prenotazione online tramite la piattaforma delle OTA ma il pagamento avviene direttamente presso la struttura ricettiva, di solito al *check-out*. Questo meccanismo comporta una riduzione del rischio finanziario per le agenzie, che non hanno costi di inventario, né necessitano di capitali anticipati per acquistare le camere o i servizi.

Un ulteriore vantaggio del modello *Agency* è l'elevato grado di scalabilità. Poiché non vi è vincolo nella gestione diretta dei beni o servizi, le OTA possono ampliare il proprio portafoglio prodotti e aumentare l'offerta disponibile agli utenti senza impatti significativi sulla struttura dei costi fissi.

Per i fornitori, questo modello è spesso preferibile, in quanto consente di mantenere la libertà di fissare i prezzi, preservare la relazione diretta con il cliente e pagare la commissione solo a soggiorno avvenuto, evitando anticipazioni di cassa.

Tuttavia, esistono anche alcune criticità per i fornitori; la dipendenza dalle OTA per la visibilità online può portare a una riduzione dell'autonomia commerciale e a una forte pressione competitiva sui prezzi. Inoltre, la necessità di gestire molteplici canali contemporaneamente

impone l'utilizzo di strumenti tecnologici integrati, come i *Property Management Systems* (PMS) o i *Booking Engine* (Xiang et al., 2015).

Dal lato OTA, i principali svantaggi del modello *Agency* includono marginalità inferiore rispetto al *Merchant model*, dipendenza dai volumi di prenotazioni e maggiore esposizione a variazioni stagionali della domanda.

Ciononostante, il modello *Agency* si è dimostrato particolarmente efficace in contesti normativi e fiscali complessi in cui il passaggio di proprietà del servizio (come avviene nel modello *Merchant*) comporta obblighi più gravosi. In molti paesi europei, questo modello viene preferito per motivi di compliance e trasparenza fiscale (European Commission, 2020).

Booking.com è uno dei principali rappresentanti di questo modello *Agency*. La piattaforma mette in contatto utenti e strutture ricettive, trattenendo una commissione per ogni prenotazione andata a buon fine, generalmente compresa tra il 15% e il 20%. Questo approccio ha consentito a Booking.com di scalare rapidamente a livello internazionale, grazie a una struttura di costi più leggera e a una maggiore adattabilità alle normative fiscali europee (Booking Holdings, 2023).

Come spesso accade però, i modelli teorici vengono opportunamente adattati dalle aziende per sfruttare i vantaggi di ciascuno e adattarli alle fattispecie specifiche. In molti casi quindi il modello *Merchant* e quello *Agency* vengono trasformati in modelli misti.

Nel panorama contemporaneo delle OTA, si osserva quindi una crescente ibridazione dei modelli di business, con molte agenzie che adottano strategie miste per rispondere in modo più flessibile alle dinamiche del mercato e alle esigenze dei partner commerciali. Questi modelli misti rappresentano un'evoluzione strategica che combina elementi dei modelli *Merchant* e *Agency*, consentendo alle OTA di differenziare le proprie fonti di ricavo e gestire con maggiore efficienza i diversi segmenti di clientela e fornitori.

Un caso di modello misto è rappresentato da Airbnb. Nata come piattaforma *peer-to-peer* basata interamente sul modello *Agency*, Airbnb ha progressivamente integrato funzionalità proprie del modello *Merchant*, offrendo opzioni di pagamento diretto attraverso la piattaforma, pacchetti esperienziali e garanzie di protezione per ospiti e *host*. In questo modo, la piattaforma gestisce direttamente i flussi finanziari, offrendo una maggiore sicurezza transazionale, ma continuando a lasciare all'*host* il controllo sui prezzi e sulla disponibilità (Guttentag, 2015; Edelman & Geradin, 2016). Anche Expedia Group e Booking Holdings stanno progressivamente implementando modelli misti. Expedia, pur mantenendo un nucleo *Merchant*, ha introdotto modalità di prenotazione *Agency-like* per alcune tipologie di servizi e partner, specialmente nei mercati con maggiore rigidità normativa. Booking.com, dal canto suo, ha iniziato a introdurre

modalità di pagamento anticipato tramite la piattaforma, con commissioni variabili, assumendosi in parte il rischio di credito e integrando elementi tipici del *Merchant model*.

I vantaggi dei modelli misti includono quindi una maggiore flessibilità operativa per adattarsi a diversi mercati e tipologie di clienti e fornitori, una diversificazione delle fonti di ricavo che permette una riduzione della dipendenza da un solo modello e un'ottimizzazione delle strategie fiscali e regolatorie, specie nei mercati internazionali.

L'adozione di modelli ibridi richiede tuttavia infrastrutture tecnologiche avanzate, sistemi di gestione integrata e una visione strategica coerente, per evitare disallineamenti tra le promesse di servizio e l'effettiva esperienza del fruitore.

2.2.3 – Le OTA generaliste e specializzate

Una seconda importante classificazione dei modelli di business delle OTA riguarda la vastità del mercato in cui esse operano. Nel contesto del turismo digitale infatti, le *Online Travel Agencies* possono essere classificate lungo due direttrici principali; da un lato le OTA generaliste, che offrono una vasta gamma di prodotti e servizi turistici rivolti a un pubblico eterogeneo e ampio; dall'altro le OTA specializzate, orientate a nicchie specifiche del mercato. Questa distinzione non è solo operativa, ma riflette due approcci strategici profondamente diversi, con implicazioni dirette sulla progettazione del modello di business, sulla gestione delle relazioni con i clienti, sull'interfaccia digitale e sull'uso dei contenuti generati dagli utenti.

Le OTA generaliste, come Booking.com, Expedia o eDreams, rappresentano piattaforme in grado di offrire un'ampia gamma di servizi turistici come voli, hotel, noleggi auto, attività, pacchetti combinati, tutto attraverso un'unica interfaccia. Il loro valore risiede quindi nella capacità di aggregare e distribuire grandi volumi di offerte provenienti da fornitori diversificati, generando economie di scala e vantaggi competitivi legati al *pricing* dinamico, alla capillarità distributiva e alla visibilità globale (Gretzel et al., 2006).

Il vantaggio principale di questa tipologia di agenzie risiede nella semplicità d'uso e nella percezione di completezza dell'offerta, elementi che facilitano il processo decisionale dei consumatori, specialmente in presenza di viaggi complessi. Inoltre, grazie a un'elevata spesa in marketing e *advertising*, le OTA generaliste dominano i motori di ricerca e le strategie SEO, rafforzando la propria posizione nei confronti delle strutture ricettive e dei fornitori locali (Law et al., 2014).

Queste piattaforme possono tuttavia mostrare limiti soprattutto per quanto riguarda il grado di personalizzazione, in particolare per target con esigenze specifiche e dettagliate.

Le OTA specializzate si concentrano invece su segmenti di mercato più circoscritti. Possono essere focalizzate per tipologia di alloggio (es. Hostelworld per ostelli, Mr & Mrs Smith per boutique hotel), per tipo di servizio (es. GetYourGuide o Viator per esperienze e tour), o per tipo di target (es. TourRadar per viaggi di gruppo organizzati). Questo approccio verticale, nonostante sia più limitato nei servizi offerti, permette di offrire maggiore profondità di contenuto, personalizzazione del servizio e conoscenza del target (Ezus.io, 2024).

Come sottolineato da Gretzel & Yoo (2008), le OTA verticali sviluppano una relazione più intensa e personalizzata con il viaggiatore, spesso alimentata da descrizioni dettagliate dei prodotti e contenuti generati dagli utenti (recensioni, foto, blog, video). Tali contenuti non solo aumentano il coinvolgimento, ma fungono da leva di fidelizzazione e costruzione della reputazione, contribuendo a creare *community* digitali attive e identitarie (Narangajavana et al., 2017).

A differenza delle generaliste, che puntano sulla quantità, le agenzie verticali puntano sulla qualità percepita, sulla coerenza narrativa e sul valore esperienziale; questi fattori rappresentano un importante punto di forza delle OTA specializzate che riescono così a differenziarsi nel posizionamento del *brand*. Esse devono però affrontare sfide strutturali, tra cui la limitata scala operativa, una maggiore dipendenza da micro-nicchie e la difficoltà di competere con i grandi attori nei canali di acquisizione utenti.

Nel panorama post-pandemico digitale, segnato da maggiore sensibilità esperienziale e ricerca di autenticità, le OTA specializzate stanno acquisendo rilevanza crescente, soprattutto presso segmenti come i viaggiatori responsabili, i millennial e le *micro-community* di interesse. L'aumento del valore attribuito ai contenuti generati dagli utenti (UGC), alle recensioni personalizzate e al marketing partecipativo spinge anche le OTA generaliste a rivedere il proprio approccio, integrando componenti verticali, esperienziali e *community-based* nella propria struttura (Aboalghanam et al., 2025).

2.3 – Il confronto tra metasearch engine e Online Travel Agencies

Dopo una dettagliata analisi del modello di business delle *Online Travel Agencies*, con particolare attenzione alla loro funzione di intermediazione e alle varie tipologie di modelli operativi che possono assumere, risulta utile approfondire il confronto tra queste piattaforme e un'altra tipologia emergente di intermediari digitali nel settore turistico: i *metasearch engine*. Questi ultimi, pur non svolgendo nella maggior parte dei casi direttamente funzioni di vendita,

influenzano in modo significativo le dinamiche distributive e le strategie commerciali degli operatori turistici.

Nel panorama digitale del turismo, i metamotori di ricerca (*metasearch engine*) rappresentano uno degli strumenti più innovativi e trasformativi degli ultimi anni. A differenza delle OTA, che operano come intermediari diretti e permettono il completamento delle transazioni sul proprio sito, i *metasearch engine* si configurano come piattaforme di comparazione dei prezzi che aggregano offerte da molteplici fonti che possono essere le stesse OTA, i siti ufficiali di hotel, compagnie aeree e altri fornitori. Questi strumenti consentono ai consumatori di visualizzare le tariffe disponibili per lo stesso servizio su canali differenti in modo simultaneo, facilitando un confronto trasparente e immediato. Tra i principali *metasearch engine* nel settore turistico sono presenti Google Travel, Kayak, Skyscanner, Trivago, Momondo e Tripadvisor. L'integrazione di funzionalità di prenotazione immediata ha permesso ad alcuni *metasearch* di trasformarsi da semplici strumenti di comparazione a vere e proprie piattaforme ibride di prenotazione; questo passaggio ha avvicinato la loro operatività a quella delle OTA, pur mantenendo un modello economico differente.

Il modello di business prevalente dei *metasearch engine* si basa su modelli pubblicitari come il *cost-per-click* (CPC), *cost-per-impression* (CPI) e *cost-per-acquisition* (CPA). In altre parole, i fornitori di servizi turistici pagano per essere visibili su questi comparatori di offerte e per ogni *click* generato, indipendentemente dal fatto che venga finalizzata una prenotazione (Dudás et al., 2017). Negli ultimi anni, grazie all'integrazione con sistemi di prenotazione, molti hotel hanno iniziato a sfruttare direttamente il *metasearch*, superando le complessità tecniche che inizialmente li frenavano.

L'evoluzione tecnologica di questi motori di metaricerca, unita alla crescente domanda di trasparenza da parte degli utenti, ha reso i *metasearch* sempre più centrali nelle strategie digitali delle imprese turistiche. Oggi, persino strutture indipendenti possono accedere a queste piattaforme tramite partner tecnologici o consorzi di distribuzione digitale potendo contare così su una grande visibilità ma senza doversi affidare alle OTA e alle commissioni che spesso vengono applicate.

Secondo i dati più recenti, il settore dei *metasearch* alberghieri raggiungerà un valore di oltre 5 miliardi di dollari entro il 2030, dimostrando la centralità crescente di questo canale per fornitori e viaggiatori (HTF Market Intelligence, 2023).

Un esempio emblematico delle potenzialità di questi motori è *Google Travel* che, anche grazie all'ecosistema stesso del colosso di *Mountain View*, ha integrato le tariffe all'interno di *Google Maps* e del motore di ricerca, dando la possibilità di accedere alle molteplici offerte turistiche

attraverso diversi strumenti e diventando così un punto di riferimento dominante nel traffico organico e sponsorizzato legato al turismo (Anguera-Torrell & Langer, 2021).

I *metasearch* rappresentano uno snodo critico della disintermediazione digitale, permettendo ai fornitori di recuperare margini di controllo su *pricing*, *branding* e acquisizione del cliente finale.

Il principale vantaggio competitivo dei *metasearch engine* risiede nella loro natura comparativa e trasparente. A differenza delle OTA, che mostrano esclusivamente le camere o i servizi a loro assegnati in *allotment* (contratto che il fornitore stipula con l'OTA riguardante il numero di camere o servizi), i *metasearch* permettono al consumatore di vedere sia le tariffe OTA sia quelle del sito diretto dell'hotel o compagnia aerea (Park & Gretzel, 2006). Questo amplia il controllo del consumatore sul processo decisionale e aumenta le possibilità per i fornitori di disintermediare e generare prenotazioni dirette.

Dal punto di vista economico, i *metasearch* possono rappresentare strumenti più vantaggiosi per i fornitori. Le commissioni sulle OTA possono arrivare anche al 20–25% del valore della prenotazione, mentre nei *metasearch engine* i costi sono solitamente legati al *clic* o alla conversione, e sono quindi più controllabili e flessibili (Medina & Hadwick, 2018). Inoltre, il sistema di *bidding* (asta) tipico del CPC offre ai fornitori la possibilità di modulare la visibilità in base al budget disponibile, aumentando il ritorno sull'investimento (ROI).

La trasparenza nella visibilità e la possibilità di mostrare direttamente il proprio sito ufficiale rendono il *metasearch* una leva di marketing potente per il rafforzamento del marchio del *provider*; molti hotel, per esempio, utilizzano queste piattaforme per promuovere offerte esclusive e aumentare la percezione di affidabilità agli occhi del cliente finale.

I *metasearch* tuttavia, non sono privi di criticità. Il modello CPC può diventare inefficiente se mal gestito, un fornitore può investire in visibilità senza ottenere prenotazioni, perdendo così il budget investito. Inoltre, quando le OTA partecipano ai *metasearch*, esse possono disporre di budget pubblicitari molto superiori rispetto ai piccoli *provider*, risultando, come mostrato nella *Figura 4*, spesso vincitrici delle aste e ottenendo le prime posizioni nella lista dei risultati (Dudás et al., 2017).

Anche la concorrenza all'interno della stessa interfaccia può essere problematica diventando controproducente per gli offerenti se non supportata da una strategia tariffaria coerente. Non è raro che le OTA offrano lo stesso prodotto a tariffe inferiori rispetto al sito ufficiale del fornitore, generando confusione nel cliente e perdita di fiducia.

The screenshot shows the Google Hotels interface for Hotel Mosaico Ravenna. The search bar contains 'ravenna hotel mosai...'. The main heading is 'Hotel Mosaico Ravenna' with a 'Close' button. Below the heading are tabs for 'Overview', 'Prices', 'Reviews', 'Photos', and 'About'. The 'Prices' tab is active, showing a check-in date of 'Fri 3 Apr' and a check-out date of 'Sun 5 Apr' for 2 guests. A 'Nightly total' dropdown is set to 'Free cancellation only'. The 'Sponsored · Featured options' section lists several offers:

OTA	Room Type	Price	Features
Booking.com	Standard Double Room	€144	Free Wi-Fi, Free breakfast
Booking.com	Standard Double Room	€144	1 double bed, breakfast
Booking.com	Standard Double Room	€159	1 double bed, Free cancellation until 30 Mar, breakfast
Tripadvisor.it		€118	
Expedia.it		€156	Free Wi-Fi, Free breakfast
Bluepillow.it		€156	

The 'All options' section shows:

OTA	Room Type	Price	Features
Hotel Mosaico Ravenna	2 guests	€122	Official site
Wego Marketplace	2 guests	€118	

On the left sidebar, there are filters and a list of alternative hotels:

- 3-star hotel · Free breakfast
- Hotel NH Ravenna: €179 · 4.1 (1.2K) · 4-star hotel · Breakfast (\$)
- 5 Rooms Ravenna - Bed And Breakfast: €135 · 4.9 (112) · Free breakfast · Free Wi-Fi
- Sponsored · Expedia.it
- Hotel Bisanzio: €131 · 4.1 (291) · 4-star hotel · Pet-friendly
- Hotel Bisanzio: €113 · 4.1 (291) · 4-star hotel · Breakfast (\$)
- Hotel Italia: €108 · 3.9 (292) · 3-star hotel · Free breakfast
- DOMUS GALLA PLACIDIA - 50 meters from - San Vitale - Galla Placidia - superlative view - Casa Vacanze / B&B: €140 · 4.4 (5)

Figura 2.3 – Landing page di Google Hotels con comparazione dei prezzi (comprese le OTA)

Un ulteriore svantaggio riguarda la gestione del dato cliente. A differenza delle prenotazioni effettuate direttamente dal sito ufficiale del fornitore, attraverso i *metasearch*, anche quelli che offrono la possibilità di prenotazione diretta, il controllo dei dati del viaggiatore non è completo; alcune piattaforme trattengono i dati per finalità proprie, riducendo così il potenziale del *Customer Relationship Management* (CRM) da parte del fornitore.

Per un fornitore turistico, che sia un hotel, una compagnia aerea o un *rental car*, la scelta tra OTA e *metasearch engine* non è mai binaria, ma dipende da molteplici fattori e dall'importanza che il fornitore stesso attribuisce ad ogni vantaggio o svantaggio di ciascuno dei due strumenti. Le OTA mantengono comunque un'importanza centrale restando un canale indispensabile per garantire visibilità immediata e conversioni rapide, soprattutto in bassa stagione, quando la domanda è più instabile. Inoltre, godono di una forte fiducia da parte degli utenti, in particolare tra le fasce d'età più anziane o meno digitalmente sofisticate e offrono strumenti integrati per la gestione delle prenotazioni, il pagamento e il *customer service*, che possono rappresentare un vantaggio importante per strutture meno organizzate (Angeloni & Rossi, 2021).

Le OTA investono poi in modo massiccio in *brand marketing* e fidelizzazione del turista, garantendo spesso tassi di conversione più alti rispetto ai *metasearch*, specie in mercati consolidati come quello europeo. Questo fa sì che siano ancora percepite come punti di riferimento per il consumatore medio.

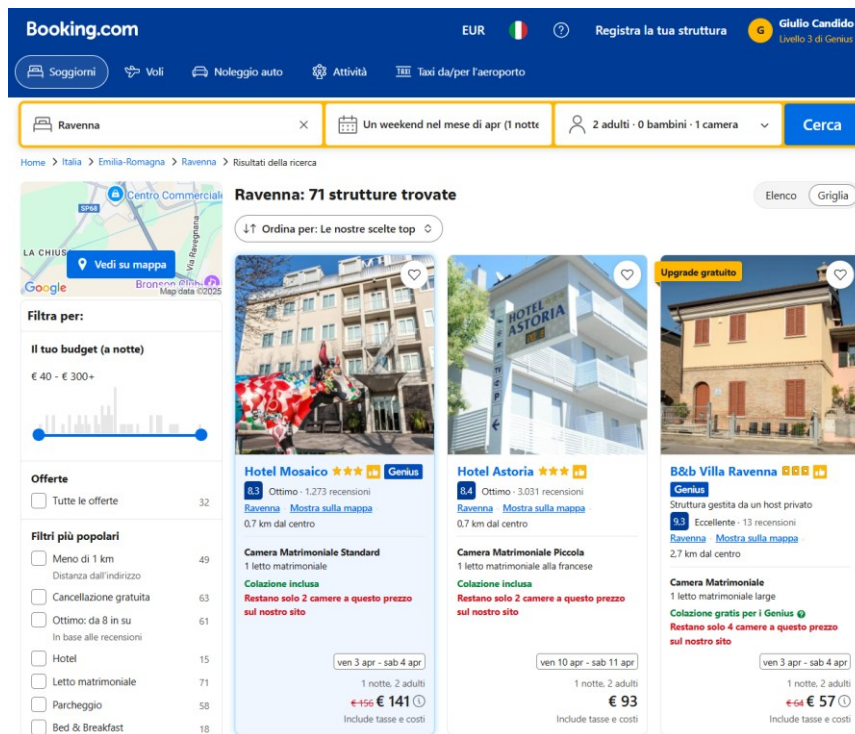


Figura 2.4 – Landing page tipica di una OTA

I *metasearch engine*, d'altra parte, rappresentano una soluzione più strategica e flessibile, particolarmente efficace per chi desidera incrementare le prenotazioni dirette, ridurre la dipendenza dalle OTA, per aumentare la marginalità della prenotazione e costruire un rapporto più diretto con il cliente.

Per i piccoli hotel indipendenti o boutique, ad esempio, *Google Travel*, fornendo la possibilità di personalizzare la propria offerta e gestire in autonomia la visibilità, rappresenta un'opportunità straordinaria per emergere accanto ai grandi *brand* (Yoo, 2014). Inoltre, come sottolineato anche dal materiale analizzato, la possibilità di presidiare l'interfaccia *metasearch* con tariffe competitive può rafforzare la *brand identity* e migliorare la fidelizzazione del cliente. Alla luce delle tendenze esaminate, è legittimo chiedersi se i *metasearch engine* possano costituire una minaccia sistemica per le OTA. Nella realtà dei fatti, il quadro è più sfumato; infatti, se da un lato è evidente che l'ascesa dei *metasearch* abbia creato un modello di disintermediazione potenziale, spingendo molti fornitori a ridurre il loro affidamento esclusivo

sulle OTA, dall'altro lato, bisogna notare come le OTA abbiano reagito acquisendo o integrando gli stessi *metasearch* all'interno dei propri gruppi aziendali. È il caso di Booking Holdings, che controlla *Kayak*, *Momondo*, *Cheapflights* e *HotelsCombined*, o di Expedia Group, che ha acquisito *Trivago*. In questo modo, le OTA hanno cercato di mantenere il controllo su entrambi i livelli della filiera digitale: la prenotazione diretta e la comparazione. L'unica vera eccezione in questo scenario è rappresentata da *Google Hotel* e *Google Flights* (entrambi strumenti presenti all'interno del più ampio *Google Travel*), che al momento non sono di proprietà di alcuna OTA e che rappresentano la più grande minaccia indipendente per le agenzie di viaggi online. La capacità di Google di integrare le tariffe direttamente nei risultati di ricerca e in *Google Maps*, unita al dominio nel mercato dei motori di ricerca, rende Google un attore con un enorme potere di influenza sulle preferenze di prenotazione.

Il posizionamento organico e la capacità di suggerire risultati sponsorizzati in modo nativo nella *Search Engine Results Page* (SERP) conferiscono a Google un vantaggio concorrenziale difficilmente eguagliabile dalle OTA. La progressiva espansione dei servizi *travel* integrati nel suo ecosistema potrebbe alterare definitivamente gli equilibri di potere nel settore della distribuzione turistica online.

Ad oggi quindi i *metasearch engine* non hanno ancora soppiantato le OTA, ma rappresentano una forza crescente, capace di alterare significativamente le dinamiche del settore. La competizione, però, si è già spostata dalla semplice intermediazione alla gestione integrata dell'esperienza utente, della visibilità e dei dati. In questa nuova configurazione, i fornitori di servizi turistici devono sviluppare strategie ibride, capaci di sfruttare le potenzialità sia delle OTA sia dei *metasearch*, in funzione dei propri obiettivi commerciali, della stagione, e del livello di notorietà del proprio *brand*.

Un confronto diretto tra OTA e *metasearch engine* evidenzia differenze fondamentali nei loro ruoli e benefici per i fornitori di servizi turistici. Le OTA agiscono come intermediari di transazione, completando il processo di prenotazione direttamente sulla loro piattaforma. Il loro principale vantaggio risiede nella possibilità per i fornitori di accedere a una vasta base di clienti e nella capacità di generare vendite immediate, spesso percependo una commissione elevata per ogni prenotazione finalizzata. Le OTA sono efficaci nel catturare la domanda esistente e nel convertire i visitatori in clienti, fungendo da importanti canali di distribuzione, soprattutto per le strutture più piccole e meno conosciute.

D'altra parte, i *metasearch engine* operano primariamente come intermediari di informazione. Essi non gestiscono direttamente la transazione, ma indirizzano i potenziali clienti verso i siti dei fornitori (hotel, compagnie aeree) o verso le OTA stesse. Il loro modello di business si basa

sul costo per *clic* (CPC), che consente ai fornitori di ottenere traffico qualificato verso il proprio sito ufficiale a un costo spesso inferiore rispetto alle commissioni delle OTA. Questo meccanismo di disintermediazione è un punto di forza cruciale per i fornitori che desiderano rafforzare il proprio marchio e stabilire una relazione diretta con i clienti.

Un altro elemento di confronto riguarda il controllo dei dati dei clienti. Le prenotazioni effettuate tramite OTA generano dati che rimangono in gran parte nelle mani dell'agenzia stessa, limitando la capacità del fornitore di creare programmi di fidelizzazione o strategie di marketing dirette. Al contrario, il modello di business dei *metasearch*, che reindirizza i clienti ai siti web dei fornitori, permette a questi ultimi di ottenere il pieno controllo sui dati dei consumatori e sulle future comunicazioni. Questa differenza è fondamentale per le aziende che puntano alla fidelizzazione e alla costruzione di un valore di marca a lungo termine.

In sintesi, mentre le OTA sono strumenti efficaci per la generazione di vendite a breve termine e la massima visibilità in un mercato competitivo, i *metasearch engine* sono una leva strategica per la costruzione di relazioni dirette, il rafforzamento del *brand* e l'aumento della redditività a lungo termine. La scelta tra i due canali da parte dei fornitori non è esclusiva, ma richiede una strategia ibrida che bilanci la necessità di visibilità immediata (spesso fornita dalle OTA) con l'obiettivo di ridurre la dipendenza e costruire un rapporto diretto con il cliente (favorito dai *metasearch*)(Anguera-Torrell & Langer, 2021).

Capitolo 3 - Il rapporto tra azienda e cliente nel settore turistico digitalizzato

3.1 – L’evoluzione del processo di acquisto e consumo e delle sue rappresentazioni

3.1.1 – Introduzione ai modelli

La riflessione generalmente fatta del concetto di customer journey ha le sue radici nell’evoluzione dei modelli di rappresentazione del processo di acquisto e consumo iniziata oltre un secolo fa.

Nel corso degli anni il processo di acquisto e consumo dei consumatori ha subito profondi cambiamenti, influenzati da fattori culturali, tecnologici ed economici. Parallelamente a questo sviluppo, anche il modo in cui le aziende analizzano e rappresentano il comportamento dei consumatori si è progressivamente affinato. Sono emersi così diversi modelli teorici e concettuali che in momenti storici differenti hanno cercato di descrivere e spiegare le dinamiche del comportamento d’acquisto, offrendo strumenti utili alla comprensione e alla gestione della relazione tra consumatore e impresa.

3.1.2 – Il Modello AIDA

Tra i primi esempi di modelli che si pongono l’obiettivo di analizzare il *customer journey* emerge il modello AIDA concettualizzato nel 1898 da Elmo Lewis.

Tale modello, che permette di analizzare il processo d’acquisto dal momento in cui un *brand* attira l’attenzione del consumatore fino all’acquisto vero e proprio, suddivide il *journey* del cliente in quattro momenti:

1. *Attenzione* = in questa fase iniziale in cui l’audience è costituita da un grande gruppo di persone, l’obiettivo dell’azienda è introdurre il consumatore a un concetto e attirare la sua attenzione;
2. *Interesse* = in questa fase si interagisce con un gruppo più ristretto che si è interessato del prodotto o servizio offerti; l’obiettivo dell’azienda è comunicare le caratteristiche della propria offerta;

3. *Desiderio* = sviluppato l'interesse per il prodotto o servizio, il consumatore in questa fase matura delle preferenze per un brand piuttosto che un altro;
4. *Azione* = è l'ultima fase del *journey* in questo modello ed è caratterizzata dall'azione di acquisto del prodotto o servizio.

Questo modello viene tuttora utilizzato soprattutto in ambito pubblicitario ma in molte situazioni risulta eccessivamente semplice e lineare per cogliere nel dettaglio le fasi del processo di acquisto e consumo. Nonostante questo, tale modello pone le basi per la successiva ricerca riguardante la comprensione del percorso che spinge il consumatore all'acquisto.

3.1.3 – Il Modello del Funnel

Negli anni '20 viene proposto da William Townsend un nuovo schema, il modello del *Funnel*. Il modello del *funnel* rappresenta il processo decisionale del consumatore come un imbuto. Il cliente, partendo da un insieme ampio di *brand* con cui entra in contatto, restringe progressivamente il campo delle opzioni fino a giungere alla scelta finale di un unico marchio per l'acquisto (Court et al., 2009). Questo modello è una rappresentazione lineare e sequenziale del processo di conversione dei clienti, che va dalla prima esposizione al *brand* (*awareness*) fino alla fidelizzazione e promozione (*advocacy*). Rispetto al modello AIDA, una delle principali innovazioni introdotte è l'inserimento di una fase post-acquisto, dedicata proprio alla fidelizzazione del cliente. Questa estensione sottolinea l'importanza di mantenere una relazione attiva e duratura con il consumatore anche dopo la conversione iniziale, riconoscendo il valore strategico della *customer retention* nel lungo termine.

Il *funnel* prevede il passaggio attraverso fasi ben definite: *Awareness* (consapevolezza), *Consideration* (valutazione), *Purchase* (acquisto), *Retention/Loyalty* (mantenimento/fidelizzazione) e *Advocacy* (promozione). Ogni fase rappresenta un restringimento del pubblico, poiché non tutti i clienti passano necessariamente attraverso tutti gli stadi.

Queste cinque fasi vengono riassunte all'interno del *funnel* in tre categorie che rappresentano lo stato di avanzamento del consumatore nel suo processo di acquisto. Le tre categorie sono:

- *Top of the Funnel (TOFU)* = rappresenta la prima parte del processo di acquisto in cui il bacino di utenti che entra in contatto con il *brand* è molto ampio e in cui i consumatori prendono consapevolezza del proprio bisogno. Le aziende hanno l'obiettivo di generare interesse e diffondere informazioni riguardo ai propri prodotti o servizi che possono

rappresentare la soluzione a tale bisogno. Questo momento corrisponde principalmente alla fase di *Awareness*;

- *Middle of the Funnel (MOFU)* = in questa fase intermedia del processo di acquisto i consumatori sono alla ricerca di una soluzione al loro bisogno e indagano sulle possibilità presenti sul mercato. In questo momento che corrisponde alla fase di *Consideration*, le aziende devono fornire informazioni sul modo in cui i propri prodotti possono aiutare nella risoluzione del problema. In questo step il bacino di utenza inizia già a restringersi;
- *Bottom of the Funnel (BOFU)* = rappresenta la fase terminale del processo di acquisto ed è raggiunta da un numero molto limitato di utenti. Una volta vagliate le possibili opzioni presenti sul mercato, è in questa fase che avviene l'effettivo acquisto da parte del consumatore; questo step corrisponde infatti alla fase del *Purchase*.

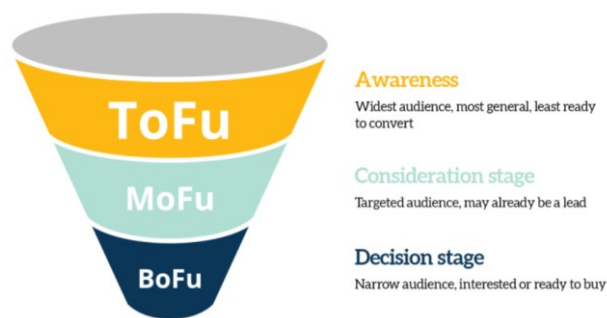


Figura 3.1 – Modello del Funnel (Vh-info, 2025)

Le fasi relative alla fidelizzazione e alla promozione del prodotto, non vengono incluse in modo diretto nel *funnel* in quanto riguardano consumatori che hanno già concluso il processo di acquisto e che quindi hanno già selezionato il prodotto da acquistare.

Nonostante la linearità di questo schema, viene tutt'oggi considerato come uno dei principali modelli per l'analisi del processo di acquisto e consumo.

3.1.4 – Il rapporto tra azienda e cliente dal secondo dopoguerra alla fine del secolo

Nel secondo dopoguerra, la visione dominante del consumatore era quella di un agente razionale, influenzato da bisogni e motivazioni oggettive. Le teorie classiche del comportamento d'acquisto, come il modello di Howard & Sheth (1970), descrivevano il consumatore come parte di un sistema decisionale guidato da stimoli esterni (pubblicità, prezzo, prodotto) e da processi interni (apprendimento, attitudine, decisione). In questa fase, il

comportamento di consumo era visto come sequenziale, logico e misurabile, ispirato ai modelli dell'economia neoclassica e della psicologia cognitiva. L'obiettivo era comprendere come stimoli di marketing potessero influenzare le decisioni d'acquisto. Il focus delle aziende era principalmente incentrato sulla vendita e le attività di marketing avevano un'impostazione unidirezionale. I canali utilizzati erano tradizionali: pubblicità televisiva e cartacea, promozione nei punti vendita e sponsorizzazioni. Il cliente era passivo, destinatario di messaggi standardizzati, e non era previsto alcun tipo di interazione continuativa con il *brand*. Tuttavia, queste basi hanno fornito i primi spunti per comprendere che dietro ogni acquisto esiste un processo più articolato, aprendo la strada a riflessioni più profonde sul ruolo del consumatore. Secondo Lavidge & Steiner (1961), il processo di decisione del consumatore poteva essere descritto come una progressione logica attraverso fasi di consapevolezza, interesse, desiderio e azione, un modello noto come "gerarchia degli effetti". Tale approccio rifletteva una visione lineare e predittiva del comportamento, in linea con il modello del *funnel*.

Con l'intensificarsi della concorrenza e l'emergere di mercati più saturi, le aziende iniziano a rendersi conto che l'acquisizione di nuovi clienti è spesso più costosa della loro fidelizzazione. In questo contesto si sviluppa il marketing relazionale, definito da Berry (1983) come la capacità di attrarre, mantenere e, in alcuni casi, arricchire la relazione con il cliente. Grönroos (1994) amplia il concetto sottolineando che il marketing deve andare oltre la comunicazione e la vendita, includendo la gestione dell'intera esperienza del cliente.

Durante questi anni si comincia a parlare di CRM (*Customer Relationship Management*), ovvero l'insieme di pratiche, strategie e tecnologie utilizzate dalle aziende per gestire e analizzare le interazioni con i clienti attuali e potenziali. Il CRM consente alle imprese di raccogliere dati da molteplici canali (e-mail, sito web, *social media*, *call center*) e di utilizzarli per migliorare la comprensione del comportamento del cliente, personalizzare le offerte e incrementare la fidelizzazione. L'obiettivo principale del CRM è costruire relazioni durature e proficue con i clienti, ottimizzando il valore del ciclo di vita del cliente (*Customer Lifetime Value*).

Il concetto di "valore percepito" diventa centrale; non conta solo il prodotto, ma l'insieme di benefici tangibili e intangibili che l'azienda è in grado di offrire. Questa fase segna l'ingresso del cliente nel cuore della strategia aziendale, e le imprese iniziano a porsi la domanda: "Come possiamo costruire valore insieme al nostro cliente?"

3.1.5 – L'avvento di Internet

La diffusione di Internet e la digitalizzazione dell'informazione trasformano radicalmente il comportamento d'acquisto dei consumatori. L'accesso illimitato a contenuti, recensioni, forum e comparatori di prezzo sposta il potere nelle mani del cliente, che diventa sempre più autonomo nelle sue decisioni. In questo contesto, nasce e si diffonde il concetto di *Customer Journey* (CJ). Il *customer journey* rappresenta l'intero percorso che un consumatore compie nel processo di interazione con un *brand*, a partire dalla fase di scoperta di un bisogno fino alla fase post-acquisto. Questo concetto si distingue per la sua visione olistica e per la sua capacità di integrare tutte le fasi e i canali di contatto, superando l'idea di un processo decisionale lineare. Lemon & Verhoef (2016) hanno proposto una strutturazione della CJ in tre fasi fondamentali: pre-acquisto (ricerca, valutazione, confronto), acquisto (decisione e transazione), post-acquisto (utilizzo, assistenza, fidelizzazione).

Ogni fase è caratterizzata da molteplici *touchpoint*, sia online che offline, che concorrono a costruire l'esperienza del cliente. I *touchpoint*, o punti di contatto, sono tutti quei momenti e canali in cui il cliente interagisce con il *brand*, come ad esempio la visualizzazione di un annuncio, l'accesso a un sito web, la lettura di una recensione, una chiamata al servizio clienti, o l'utilizzo del prodotto stesso. Questi *touchpoint* non sono più gestiti in modo isolato, ma devono essere coerenti e integrati per garantire una *customer experience* fluida e coinvolgente. A differenza del passato, in cui la comunicazione era centralizzata e monodirezionale, il digitale introduce nuove logiche partecipative. Il cliente oggi parla con altri clienti, recensisce prodotti, interagisce sui *social*, partecipa alla costruzione del significato del *brand*. Le imprese devono imparare ad ascoltare, dialogare e rispondere in tempo reale, adattando la loro comunicazione alle esigenze mutevoli dei consumatori.

Nel frattempo, la letteratura ha proposto definizioni sempre più sofisticate della *customer experience*, vista come un'esperienza olistica e multidimensionale (Verhoef et al., 2009), che include aspetti emotivi, cognitivi, sensoriali, fisici e sociali. I *touchpoint* sono riconosciuti come momenti chiave nella costruzione della relazione con il cliente (Zomerdijk & Voss, 2010; Patrício et al., 2008), e le aziende cominciano a usare mappe del *customer journey* per rappresentare visivamente e analizzare il percorso esperienziale dei propri utenti (Stickdorn & Zehrer, 2009).

Accanto al concetto di *customer journey*, il marketing tradizionale ha continuato a utilizzare il modello del *funnel*. Questo modello si è rivelato uno strumento efficace per strutturare le strategie di marketing, segmentare il target, creare contenuti specifici per ogni fase e monitorare

gli indicatori di performance (KPI). Tuttavia, con il moltiplicarsi dei canali, dei dispositivi e dei comportamenti, il *funnel* ha mostrato dei limiti. Il percorso del consumatore non è più unidirezionale né prevedibile: un cliente può entrare nella fase di valutazione senza passare per la consapevolezza, può abbandonare il carrello dopo aver deciso di acquistare, può passare direttamente dalla scoperta all'acquisto sulla base di una raccomandazione.

Molti studiosi e professionisti hanno quindi iniziato a proporre modelli alternativi, più flessibili e realistici, che tengano conto delle logiche non lineari e iterative del processo decisionale contemporaneo.

3.1.6 – Il Consumer Decision Journey

Il modello del *Consumer Decision Journey* teorizzato dal gruppo di consulenza McKinsley & Company, rappresenta una reinterpretazione del modello del *funnel* ed evidenzia come il consumatore selezioni un primo set di *brand*, lo espanda attraverso ricerche attive, valutazioni e *feedback* di altri utenti, per poi arrivare alla decisione di acquisto; l'esperienza post-acquisto diventa poi una fonte per decisioni future, e non più la fine del processo (Court et al., 2009).

Questo modello è costituito da quattro fasi:

1. *Considerazione iniziale* = il consumatore prende in esame un'ampia gamma di *brand* sulla base delle percezioni sviluppate attraverso esperienze pregresse e punti di contatto. Secondo Court et al. (2009), i media tradizionali, come TV e stampa, mantengono un ruolo importante grazie alla loro ampia diffusione, ma sono affiancati da passaparola, anche digitale, e nuovi media online. Il sito web del *brand* è considerato uno dei *touchpoint* più efficaci nel modellare positivamente la percezione degli utenti;
2. *Valutazione attiva* = in questa fase, il consumatore aggiunge o rimuove *brand* dal proprio ventaglio di scelte, approfondendo la ricerca e confrontando le opzioni. Il processo è fortemente influenzato da recensioni, testimonianze, esperienze passate e interazioni dirette, elementi che rientrano nel *consumer-driven marketing*. I canali digitali diventano predominanti, segnando il passaggio verso un percorso d'acquisto più fluido e interattivo;
3. *Acquisto* = è il momento in cui il consumatore prende la decisione finale e completa la transazione. La scelta è il risultato del processo di selezione maturato nelle fasi precedenti;
4. *Esperienza post-acquisto* = rappresenta una fase cruciale per la fidelizzazione. L'esperienza vissuta influenza la soddisfazione e la propensione a riacquistare. In

questo stadio, è essenziale per le imprese attivare strategie omnicanale, capaci di mantenere la relazione con il cliente nel tempo attraverso un'integrazione efficace dei *touchpoint* fisici e digitali.

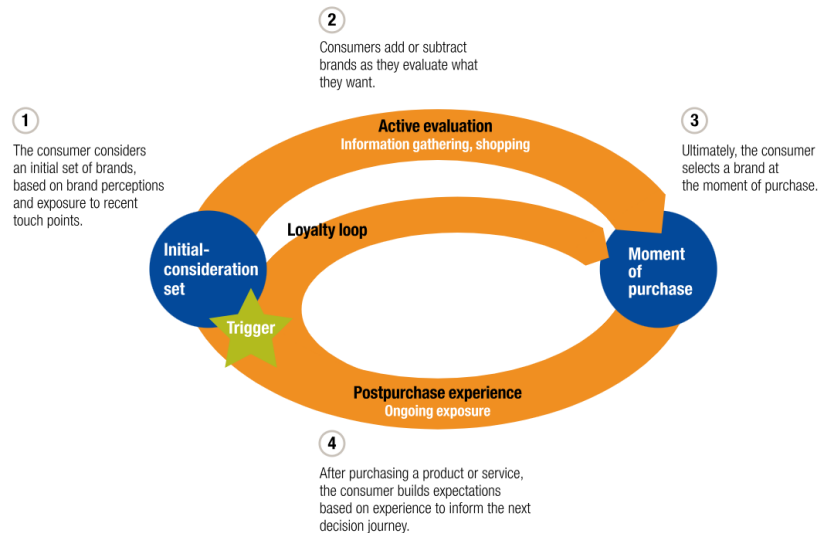


Figura 3.2 – Consumer Decision Journey (Court et al., 2009)

3.1.7 – Il Messy Middle

Negli ultimi anni, la trasformazione digitale ha raggiunto una nuova maturità. I consumatori si aspettano interazioni sempre più personalizzate, veloci e consistenti tra i diversi canali (web, app, store fisici, *social*). Il *customer journey* non è più sequenziale ma reticolare: ogni esperienza si collega all'altra, ogni *touchpoint* può essere un punto di ingresso o di uscita.

Google, con il suo studio *Decoding Decisions* (2020), ha introdotto il concetto di “*Messy Middle*”: una zona grigia e confusa tra la fase di esplorazione e quella di valutazione. In questa fase, il consumatore passa continuamente da una marca all'altra, da un canale all'altro, influenzato da recensioni, offerte, contenuti generati dagli utenti, stimoli emotivi e bias cognitivi. Il modello suggerisce che le aziende devono essere sempre presenti e attive per guidare la decisione in questo spazio altamente competitivo e caotico.

Secondo questo modello, il viaggio affrontato dal consumatore a partire dal *trigger* che porta alla conoscenza del brand fino al *purchase* e quindi l'acquisto, prevede quattro fattori principali: *Exposure, Exploration e Evaluation, Experience*.

L'*exposure* rappresenta il livello di consapevolezza che il consumatore ha nei confronti di un *brand* o di una categoria di prodotti. Come evidenziato da Binet & Field (2013), i brand sono in grado di suscitare risposte emotive molto intense, la cui influenza può estendersi lungo

l'intero processo decisionale. Tale impatto non è circoscritto alla sola pubblicità intenzionale, ma deriva anche da una presenza più ampia e costante del *brand* nella vita delle persone. Le associazioni che si sviluppano con un marchio possono avere origine da una molteplicità di fonti e consolidarsi nel tempo, anche indipendentemente da un'esposizione attiva. In questo senso, l'*exposure* include l'insieme di tutti gli stimoli legati al *brand* che un individuo riceve: pubblicità tradizionali e digitali, passaparola, contenuti editoriali, materiali generati dagli utenti e ogni altra forma di contatto. Può manifestarsi prima dell'innescò all'acquisto (*trigger*), esserne parte integrante, o verificarsi successivamente, contribuendo comunque a influenzare la decisione finale. Per sua natura quindi l'*exposure* non rappresenta una fase definita del percorso di acquisto ma costituisce uno sfondo costante e mutevole, che accompagna il consumatore lungo tutta il *customer journey*. Si tratta di un flusso continuo di informazioni, impressioni e segnali, sempre attivo, che modella in profondità la percezione e le scelte del consumatore (Google, 2020).

All'interno del modello del *messy middle*, le fasi di *exploration* ed *evaluation* rappresentano il cuore del comportamento decisionale non lineare dei consumatori. Una volta esposto a determinati stimoli o *brand*, il consumatore inizia un processo di ampliamento attivo delle proprie opzioni attraverso la fase di *exploration*: ricerca informazioni, confronta alternative, raccoglie recensioni, visita siti web e approfondisce offerte disponibili, andando a costituire un insieme mentale più ampio di prodotti o servizi potenzialmente desiderabili.

Questa fase è seguita da quella di *evaluation* nella quale il consumatore inizia a restringere progressivamente il campo delle opzioni, filtrandole secondo criteri personali come prezzo, reputazione, recensioni, disponibilità o convenienza. Le due fasi non sempre avvengono in modo sequenziale, talvolta si sovrappongono o si ripetono più volte in un ciclo che può essere più o meno breve, a seconda della complessità del bene o servizio da acquistare. Per le scelte impulsive o abituali, questo passaggio può essere pressoché istantaneo, mentre per acquisti più rilevanti o complessi può protrarsi nel tempo e prevedere un notevole coinvolgimento cognitivo. Google descrive questo processo come un "*loop* dinamico e ricorsivo", che simula efficacemente l'andamento altalenante del comportamento d'acquisto: il consumatore oscilla tra siti, fonti informative e valutazioni soggettive, fino a che uno dei *brand* riesce a emergere e ottenere la scelta finale. Per le aziende, la sfida principale è quella di interrompere efficacemente questo ciclo e far sì che, al termine del confronto, sia proprio il loro prodotto o servizio ad essere preferito.

L'alternanza tra esplorazione e valutazione non deve essere interrotta artificialmente, ma supportata in modo intelligente dalle aziende, offrendo strumenti e contenuti che guidino verso

una decisione sicura e consapevole. Il compito del *brand*, quindi, non è quello di forzare la scelta del cliente, ma di fornirgli esattamente ciò di cui ha bisogno per sentirsi pronto ad acquistare (Google, 2020).

L'ultima componente del modello del *messy middle* è rappresentata dall'*experience*, ossia l'esperienza che il consumatore vive dopo aver effettuato l'acquisto. Pur collocandosi tecnicamente al di fuori del ciclo di esplorazione e valutazione, questa fase riveste un ruolo determinante nel ridefinire la relazione tra consumatore e *brand*. L'esperienza vissuta con il prodotto o il servizio acquistato, infatti, non si esaurisce nel momento della fruizione, ma alimenta direttamente la memoria esperienziale e il *background* di esposizione con cui il consumatore affronterà le decisioni future (Google, 2020). Un'esperienza positiva può generare un vantaggio competitivo rilevante: il *brand* che riesce a soddisfare, o addirittura superare, le aspettative del cliente parte da una posizione favorevole nel ciclo decisionale successivo. In alcuni casi, un'esperienza eccellente può persino stimolare una nuova intenzione d'acquisto, contribuendo così ad aumentare la frequenza e la fedeltà nel tempo.

Al contrario, una *customer experience* negativa può compromettere seriamente la possibilità che il cliente scelga nuovamente quel *brand*. In un contesto caratterizzato da un'ampia offerta e da una competizione agguerrita, come quello descritto dal modello, un marchio che delude rischia di perdere il consumatore non solo per l'acquisto immediato, ma potenzialmente anche per il futuro. Se l'esperienza è particolarmente negativa, essa può persino spingere il cliente ad abbandonare del tutto la categoria di prodotto o servizio. Inoltre, la facilità con cui oggi è possibile condividere opinioni e recensioni online amplifica ulteriormente l'impatto di queste esperienze: una singola interazione insoddisfacente può infatti diventare pubblica, danneggiando la reputazione del *brand* e influenzando le scelte di altri potenziali clienti.

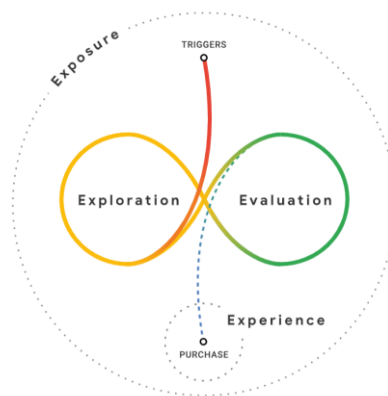


Figura 3.3 – Modello del Messy Middle (Google, 2020)

Negli stessi anni, si è diffuso il concetto di *customer-centricity*, ovvero la capacità delle imprese di mettere il cliente al centro del processo di creazione del valore. Tecnologie come intelligenza artificiale, *big data*, algoritmi predittivi e CRM avanzati consentono oggi di anticipare i bisogni, segmentare le offerte, automatizzare la comunicazione e migliorare la *customer satisfaction* in tempo reale. L'esperienza diventa il vero differenziale competitivo.

In conclusione, il processo di acquisto e consumo nel B2C (*Business to Consumer*) ha subito una trasformazione epocale, passando da un modello semplice, lineare e aziendacentrico, a un ecosistema complesso, dinamico e relazionale. Concordante a proposito di tale dinamica è Fiavet Veneto Servizi² che sostiene la profonda evoluzione del consumatore. Negli ultimi anni si è osservato un consumatore sempre più capace di acquistare e che si affida ai professionisti del settore solamente in una fase avanzata del *journey*; il compratore moderno è infatti informato, esigente, infedele e iperconnesso. Le aziende devono essere in grado di gestire una moltitudine di interazioni e di rispondere in modo coerente e personalizzato alle aspettative del cliente mettendo al suo servizio le competenze di cui dispongono.

L'evoluzione dalla transazione alla relazione, dalla linearità alla frammentazione, dalla comunicazione di massa alla personalizzazione, rappresenta una delle principali sfide e opportunità per il marketing contemporaneo.

Questa grande trasformazione del rapporto tra azienda e consumatore, trova particolare applicazione nel settore del turismo dove l'evoluzione tecnologica e comportamentale dei consumatori sviluppatasi negli ultimi decenni ha ridefinito profondamente il *customer journey* e la *customer experience*.

3.2 – Il Customer Journey nel turismo

Il turismo, per sua natura esperienziale, emotiva e ad alto coinvolgimento, rappresenta uno dei contesti più emblematici per osservare come il comportamento del consumatore si sviluppi lungo un percorso multiforme e non lineare. In questo ambito, il *customer journey* assume caratteristiche peculiari che riflettono la complessità delle decisioni di viaggio, l'importanza dei contenuti generati dagli utenti e il ruolo crescente delle tecnologie digitali nel supportare, guidare e personalizzare ogni fase del processo.

² Riferimento ad un'intervista tenuta in data 22/07/2025 con il rappresentante di Fiavet Veneto Servizi.

Secondo López de Ávila (2011), il concetto del *customer journey* applicato al settore turistico è caratterizzato da cinque fasi: ispirazione (*dreaming*), considerazione (*planning/researching*), prenotazione (*booking*), on-trip (*experiencing*) e post-trip (*sharing*).

Il percorso del consumatore nel turismo inizia con una fase di ispirazione, fortemente influenzata da informazioni esterne come contenuti digitali, immagini, video e storie sui *social media*. Instagram, TikTok e YouTube rappresentano oggi strumenti potenti per stimolare il desiderio di viaggiare. Secondo una ricerca di eDreams Odigeo (2022), il 42% dei turisti europei sceglie una destinazione in base alla sua “instagrammabilità”. L’ispirazione può avvenire anche in maniera passiva, mentre l’utente naviga senza un’intenzione esplicita di prenotare un viaggio, ma viene catturato da contenuti emozionali o visuali evocativi (Becker & Jaakkola, 2020). Questa fase è particolarmente delicata in quanto richiede che gli operatori turistici creino contenuti visivi accattivanti e autentici per attrarre l’attenzione degli utenti in cerca di nuove esperienze.

Segue la fase di considerazione, nella quale il consumatore comincia a raccogliere e valutare informazioni sulle possibili destinazioni, esperienze e servizi. In questa fase, l’affidabilità delle recensioni, la trasparenza delle tariffe e la completezza delle informazioni fornite dai siti ufficiali o dalle OTA sono determinanti. Il ruolo degli *user-generated content* è cruciale: le esperienze altrui sono infatti in grado di influenzare notevolmente le scelte dei viaggiatori (ECC-Net Italia, 2019). Le recensioni non solo forniscono informazioni pratiche, ma costruiscono anche la reputazione digitale delle destinazioni e delle strutture ricettive, fungendo da leva persuasiva nei processi di valutazione comparativa (Flavián et al., 2019). Inoltre, strumenti come *metasearch* o comparatori di prezzo aumentano la possibilità di effettuare confronti efficaci e in tempo reale.

La terza fase, quella di prenotazione, si svolge prevalentemente online. Le OTA e le app mobili permettono una gestione semplice, veloce e trasparente dell’intero processo. Le imprese turistiche utilizzano sistemi avanzati come i *Property Management System* (PMS) per ottimizzare la disponibilità e gestire le tariffe dinamiche (Cloud Village, 2025). In parallelo, le tecnologie di intelligenza artificiale supportano l’automazione dei suggerimenti personalizzati e l’ottimizzazione della *customer experience* attraverso sistemi di raccomandazione dinamici (Chen & Prentice, 2022). L’integrazione con sistemi di pagamento digitali e tecnologie *mobile-friendly* facilitano ulteriormente la conversione dell’interesse in acquisto.

Durante il viaggio (on-trip), le tecnologie digitali continuano a giocare un ruolo centrale; app mobili, *chatbot*, assistenti vocali e servizi geolocalizzati offrono soluzioni immediate a eventuali problemi migliorando la qualità dell’esperienza. Le strutture ricettive offrono sempre

più servizi *smart*, dal *check-in* online alla domotica in camera. L'interconnessione tra dispositivi e servizi, resa possibile dall'*Internet of Things* (IoT), consente un'esperienza di soggiorno più fluida e personalizzata, con la possibilità di gestire in autonomia molti aspetti della permanenza (Suhartanto et al., 2020). Anche la possibilità di condividere in tempo reale l'esperienza attraverso i *social* contribuisce a rafforzare il coinvolgimento emotivo del cliente. Una volta concluso il viaggio (post-trip), il cliente può diventare promotore attivo dell'esperienza vissuta. Le recensioni pubblicate su TripAdvisor, Google o Booking rappresentano oggi uno strumento di comunicazione secondaria potente, capace di influenzare nuovi utenti nella fase di ispirazione. Questa fase rappresenta anche un'opportunità per le aziende turistiche di attivare meccanismi di *engagement* post-viaggio, come richieste di *feedback*, inviti a condividere contenuti e partecipazione a programmi di *loyalty*. Il post-trip è quindi un momento strategico per le aziende per fidelizzare il cliente tramite sondaggi, programmi fedeltà o email personalizzate. Una *customer experience* positiva in questa fase ha il potenziale di trasformarsi in un nuovo *trigger* per un successivo viaggio, generando così una relazione ciclica e duratura con il *brand* (Lemon & Verhoef, 2016).

Tutte le fasi del *customer journey* sono oggi gestite attraverso delle strategie omnicanale, che mirano a garantire coerenza e continuità nei diversi punti di contatto digitali. L'integrazione tra sito web, app mobile, *chatbot*, email marketing e canali *social* consente alle imprese turistiche di seguire il cliente in ogni momento, anticipando i bisogni e offrendo risposte personalizzate. Come evidenziano Mahrous & Hassan (2016), una comunicazione mirata e coerente lungo tutta la durata del *journey* è determinante per aumentare la soddisfazione e la fidelizzazione. In un contesto sempre più competitivo, l'omnicanalità rappresenta una leva strategica per differenziarsi, in quanto consente di minimizzare la frizione tra online e offline, offrendo esperienze fluide e rilevanti attraverso più canali (Kandampully et al., 2018). La capacità di orchestrare coerentemente i *touchpoint* contribuisce inoltre a rafforzare il valore percepito del *brand*, a generare fiducia e a stimolare un maggiore coinvolgimento emotivo lungo tutto il ciclo di vita del cliente.



Figura 3.4 – Cinque fasi del viaggio (Moxee Marketing, 2023)

3.3 - L'evoluzione della Customer Experience nel turismo digitale

Nel contesto attuale del turismo, la *customer experience* ha assunto un ruolo centrale nelle strategie delle aziende del settore, divenendo uno dei principali fattori differenzianti in un mercato altamente competitivo. Uno studio pubblicato da Newman(2020), basato su interviste a 330 aziende europee e nord-americane, evidenzia come una accurata strutturazione di una strategia di *customer experience* contribuisca significativamente alla soddisfazione del cliente, alla fedeltà e alla consapevolezza del marchio.

Fondamentale poi è adattare l'*experience* ai vari target di consumatori; fasce di età più anziane rappresentano viaggiatori con caratteristiche e esigenze diverse rispetto a consumatori più giovani come i *millennials* che sono tendenzialmente orientati verso una maggiore autonomia nella realizzazione e organizzazione dei propri viaggi e desiderano quindi un'esperienza diversa.

Negli ultimi anni, il settore turistico ha subito trasformazioni profonde, determinate sia dall'emergenza pandemica da COVID-19 sia dal processo di digitalizzazione. Questi due fattori hanno modificato radicalmente il modo in cui i consumatori vivono le esperienze di viaggio, ridefinendo l'intero *customer journey* e imponendo nuove sfide e opportunità per le aziende del settore. In particolare, la pandemia ha accelerato l'adozione di tecnologie digitali e ha spinto verso un'interazione più autonoma e personalizzata da parte del consumatore (Jaziri & Rather, 2022; Gurjar, 2024).

L'esperienza del cliente è il risultato di una serie articolata di momenti che compongono il processo di interazione tra il cliente e l'impresa e non si conclude quindi in un singolo incontro. Tali momenti sono spesso co-creati attraverso la collaborazione tra le diverse parti coinvolte,

rendendo la gestione della customer experience un compito particolarmente complesso (Becker & Jaakkola, 2020; Homburg et al., 2015).

In questo scenario, la sicurezza, la tracciabilità e l'autonomia sono diventati elementi imprescindibili per i viaggiatori. L'autonomia acquisita dai consumatori nel contesto digitale ha modificato radicalmente le aspettative e le modalità di interazione. Le OTA e le aziende del settore turistico hanno risposto investendo in tecnologie che permettono una comunicazione immediata, una navigazione intuitiva e la possibilità di prenotare servizi in modalità completamente autonoma, riducendo la necessità di interazione umana diretta (Jaziri & Rather, 2022).

Tecnologie come la realtà aumentata, la realtà virtuale, i *chatbot*, le tecnologie predittive e i sistemi di navigazione geolocalizzata migliorano le esperienze immersive, potenziando il coinvolgimento sensoriale e la reattività del servizio (Flavián et al., 2019; Gurjar, 2024). Le piattaforme digitali sono oggi in grado di raccogliere, elaborare e analizzare enormi volumi di dati, permettendo in tempo reale la personalizzazione dell'offerta. Chen & Prentice (2022) sottolineano come l'intelligenza artificiale abbia ridisegnato completamente le modalità di interazione tra cliente e *brand*, permettendo un'efficace segmentazione, gestione dinamica della domanda e ottimizzazione dei prezzi.

Ogni punto di contatto tra consumatore e azienda può generare un'esperienza rilevante (Lemon & Verhoef, 2016). L'esperienza complessiva si compone infatti di molteplici micro-interazioni distribuite lungo l'intero percorso di consumo, dalla fase di ispirazione fino al post-trip. Tuttavia, nel turismo e nell'*hospitality*, tale complessità non è ancora pienamente affrontata nei modelli di gestione adottati dalle aziende.

L'esplosione delle tecnologie digitali e l'emergere di nuovi dispositivi e canali hanno reso il *customer journey* sempre più frammentato ma al tempo stesso più ricco di opportunità (Becker & Jaakkola, 2020). In risposta a tali mutamenti, molte aziende del settore turistico hanno adottato il *Customer Experience Management (CXM)* come strategia competitiva per la differenziazione (Mahrous & Hassan, 2016). L'obiettivo è quello di consolidare la fedeltà e il coinvolgimento dei clienti attraverso la costruzione di fiducia e trasparenza.

Un importante aspetto emerso riguarda la co-creazione dell'esperienza: i clienti non sono più solo fruitori passivi, ma partecipano attivamente alla costruzione del valore attraverso interazioni digitali e *feedback* (Assiouras et al., 2019). Questo approccio risponde alla necessità di coinvolgere i clienti nei processi decisionali, creando un senso di partecipazione e fiducia che può aumentare la soddisfazione e la fedeltà (Suhartanto et al., 2020).

Le recensioni online e gli *user-generated content* rappresentano oggi un elemento centrale nel processo di co-creazione dell'esperienza turistica. Attraverso la condivisione di racconti, immagini e valutazioni personali, i turisti contribuiscono attivamente alla sua narrazione e valorizzazione. Questi contenuti assumono un duplice ruolo: da un lato fungono da strumento di *feedback* diretto per le imprese turistiche, utili a migliorare la qualità dei servizi offerti; dall'altro, influenzano in modo significativo le decisioni d'acquisto dei futuri viaggiatori, che spesso si affidano all'esperienza altrui più che alle comunicazioni istituzionali. Secondo Fotis et al. (2012), i contenuti generati dagli utenti sono percepiti come più autentici e affidabili rispetto alla pubblicità tradizionale, configurandosi così come uno dei *touchpoint* più rilevanti nel *customer journey* digitale.

Come evidenziato da Bayih & Singh (2020), la soddisfazione è generata quando l'esperienza reale incontra o supera le aspettative pre-viaggio. Al contrario, un disallineamento tra attese e risultati può compromettere la relazione, soprattutto in un ambiente dove le recensioni online amplificano l'effetto della delusione. Muharam et al. (2021) sottolineano che la soddisfazione, quando associata alla fiducia, è il principale precursore della fidelizzazione: un cliente soddisfatto e rassicurato tenderà a effettuare nuovamente l'acquisto, trasformando l'esperienza in una relazione di lungo termine.

Secondo Schmitt (1999), l'esperienza può essere scomposta in cinque componenti strategiche: senso (esperienze sensoriali), emozione (gioia, empatia), pensiero (stimolo cognitivo), azione (comportamento) e relazione (connessione sociale). Tali elementi offrono una guida concreta per progettare esperienze turistiche significative e coinvolgenti.

Anche la dimensione ambientale e sociale dell'esperienza non devono essere trascurate. Come affermano Packer & Ballantyne (2016), l'esperienza turistica non è solo un evento interno e soggettivo, ma comprende anche ambienti fisici, operatori di servizio, altri turisti e dinamiche relazionali che fungono da stimoli fondamentali per la costruzione dell'esperienza.

Le aziende che sapranno integrare efficacemente canali digitali e relazionali, gestire le aspettative con trasparenza e coinvolgere attivamente il cliente nel processo di co-creazione, saranno in grado di costruire esperienze memorabili e generare vantaggio competitivo duraturo. In un settore sempre più competitivo e digitalizzato, la sfida è strategica: anticipare i bisogni dei clienti, accompagnarli lungo un *journey* non lineare, e fidelizzarli attraverso esperienze coerenti, fluide e personalizzate.

3.4 – Il Turismo esperienziale

Il tema dell'esperienza applicato al processo di consumo non è un fenomeno recente; già Abbott (1955) osservava come “ciò che le persone realmente desiderano non sono prodotti, ma esperienze soddisfacenti”. Questa visione ha trovato un'applicazione concreta e significativa nel settore turistico, dove l'importanza della mera fruizione del servizio o della visita a un luogo è stata progressivamente superata dal valore dell'esperienza vissuta. A partire dagli anni Settanta, la riflessione sulla “turistizzazione dell'esperienza” ha acquisito rilevanza teorica, sottolineando il carattere straordinario, distintivo e spesso trasformativo del viaggio rispetto alla routine quotidiana (Quan & Wang, 2004).

Il turismo esperienziale rappresenta oggi un'evoluzione chiave in risposta a queste trasformazioni. Questa modalità di fruizione del viaggio si basa sull'interazione attiva e autentica con l'ambiente e le comunità locali, andando ben oltre la semplice osservazione passiva del luogo d'interesse. Si tratta di una tipologia di turismo che vuole creare un legame emotivo e cognitivo con il luogo visitato, che possa stimolare una riflessione più profonda sulla propria identità e sul mondo circostante e produrre un arricchimento personale duraturo. Secondo Romita (2020), il turismo esperienziale promuove la sostenibilità, la comprensione interculturale e il benessere individuale, contribuendo allo stesso tempo allo sviluppo delle economie locali.

Negli ultimi anni si è assistito a una crescente domanda di esperienze uniche e personalizzate. I viaggiatori contemporanei sono sempre più inclini a ricercare viaggi che permettano un coinvolgimento diretto e multisensoriale. Queste esperienze possono includere attività di varie tipologie come la partecipazione a rituali tradizionali, laboratori artigianali, corsi di cucina locale, immersioni nella natura o attività comunitarie. In questo modo, il turista assume il ruolo di “co-creatore” dell'esperienza; non si limita a visitare un monumento o un'attrazione ma contribuisce in modo attivo alla narrazione del proprio viaggio.

Questi itinerari esperienziali sono progettati da tour operator o agenzie di viaggio specializzate, spesso orientate a gruppi ristretti o viaggiatori individuali. Tuttavia, grazie alla diffusione delle tecnologie digitali, molti turisti sono oggi in grado di costruire autonomamente esperienze su misura, selezionando fornitori affidabili attraverso piattaforme online e basandosi su recensioni e contenuti generati dagli utenti.

Accanto all'aspetto dell'esperienza nel suo complesso, emerge con forza anche la dimensione sensoriale del viaggio. Il turismo esperienziale si fonda sull'attivazione di tutti i sensi per produrre un'esperienza immersiva che coinvolga pienamente il viaggiatore. Questa interazione

profonda con l'ambiente contribuisce a generare memorie durature, che influenzano positivamente la percezione del valore del viaggio stesso (Oh et al., 2007).

Il contatto diretto con le culture locali favorisce pratiche di viaggio più consapevoli e rispettose. In questo senso, il turismo esperienziale assume il ruolo di leva strategica per promuovere modelli di sviluppo turistico più equi, inclusivi e sostenibili, contrastando gli effetti negativi del turismo di massa (Richards, 2011). Non si tratta più soltanto di “andare da qualche parte”, ma di “vivere” la destinazione in tutta la sua complessità.

La pandemia da COVID-19 ha ulteriormente accelerato questo processo. Le restrizioni ai viaggi internazionali hanno rafforzato la domanda di turismo di prossimità e spinto le destinazioni a proporre formule innovative, capaci di offrire esperienze coinvolgenti anche a distanza. È in questo contesto che si è affermato il turismo esperienziale digitale, una nuova forma ibrida che combina la cultura locale con l'interazione virtuale, l'utilizzo della realtà aumentata, i tour guidati online e le esperienze immersive attraverso piattaforme digitali (Manolopoulos et al., 2022; Chan, 2021). Questa evoluzione dimostra come l'innovazione tecnologica possa ampliare le possibilità esperienziali del turista, contribuendo al tempo stesso alla resilienza delle destinazioni.

Anche per quanto riguarda le agenzie di viaggio tradizionali, il periodo pandemico ha rappresentato un acceleratore circa l'offerta di servizi e in particolare di esperienze. Come evidenziato dall'intervista fatta a Fiavet Veneto Servizi³, gli anni del COVID-19 sono stati caratterizzati sicuramente da molte chiusure aziendali ma soprattutto dalla configurazione di una nuova tipologia di servizio e prodotto, i “viaggi accompagnati” ovvero viaggi di gruppo distinti dalla presenza di un accompagnatore. Questi viaggi, caratterizzati da una forte attenzione e cura dei dettagli e dall'accompagnamento da parte di una guida che possa facilitare il viaggio in tutti i suoi aspetti, rappresentano oggi per molte micro-agenzie uno degli asset più importanti. Il segmento dei viaggi accompagnati nasce con l'obiettivo di attrarre sia i viaggiatori con limitate competenze e conoscenze organizzative ma anche i viaggiatori abituati a viaggiare ma che preferiscono avere un supporto per quanto riguarda la logistica e il disbrigo delle pratiche organizzative. Questa tipologia di viaggi, come emerso dalla stessa intervista, è caratterizzata da “programmi a uovo” che non presentano tempi morti durante la giornata e permettono di vivere e conoscere maggiormente la destinazione, ricercando la componente sociale e esperienziale del territorio e non limitandosi solamente a una visita passiva.

³ Riferimento ad un'intervista tenuta in data 22/07/2025 con il rappresentante di Fiavet Veneto Servizi.

Non tutte le agenzie propongono la stessa programmazione; alcune agenzie presentano una programmazione semplice con limitate iniziative di viaggio durante l'anno mentre altre agenzie si contraddistinguono per una programmazione più complessa e con un numero più elevato di viaggi accompagnati che hanno anche permesso un allargamento del bacino territoriale di riferimento.

Per poter dare continuità a queste nuove tipologie di viaggi, fondamentale è avere all'interno della propria agenzia figure con grande flessibilità e competenza, sia per quanto riguarda i luoghi che vengono visitati ma anche per quanto riguarda l'organizzazione e la logistica del viaggio. Oggi quindi sempre più agenzie di viaggio stanno consolidando nel proprio *know-how* le dinamiche che fino a pochi anni fa erano esclusive dei tour operator.

La centralità dell'emozione e della personalizzazione è oggi il cuore della *customer experience* nel turismo. Le agenzie di viaggio, per mantenere la propria competitività, devono adottare strategie orientate al coinvolgimento emotivo e alla creazione di valore esperienziale. Come osservano Pine & Gilmore (2013), in un'economia dell'esperienza, le imprese non offrono più semplicemente beni o servizi, ma mettono in scena esperienze capaci di trasformare il cliente. La sfida attuale, quindi, è quella di riuscire a progettare viaggi che siano non solo soddisfacenti, ma anche trasformativi, memorabili e coerenti con i valori del viaggiatore.

Oggi la prerogativa per le agenzie di viaggio quindi è proporre servizi e programmi di viaggio che abbiano un alto valore aggiunto in modo da differenziarsi dai servizi standardizzati delle OTA e per ottenere ciò è fondamentale conoscere la destinazione e i corrispondenti locali che possano effettivamente permettere di mantenere tale valore.

3.5 – Il ruolo degli User Generated Content (UGC) nel travel customer journey

L'evoluzione delle tecnologie mobili, la diffusione di Internet e l'espansione dei *social media* hanno trasformato radicalmente il modo in cui i turisti pianificano e prenotano i propri viaggi. Questo ha portato nel contesto del turismo digitale contemporaneo all'affermazione dei contenuti generati dagli utenti (UGC) come una delle fonti informative più influenti nelle decisioni di acquisto dei consumatori. Recensioni, fotografie, video, commenti, blog e *post* condivisi spontaneamente dai consumatori sono oggi considerati strumenti determinanti nella costruzione della fiducia, nella valutazione dell'offerta turistica e nella scelta finale della destinazione o della struttura ricettiva.

Secondo diversi studi oggi l'UGC viene percepito come più credibile, autentico e imparziale rispetto ai contenuti istituzionali o pubblicitari, in quanto generato da pari e non direttamente dalle aziende interessate (Gretzel & Yoo, 2008; Narangajavana et al., 2017). Le opinioni pubblicate da altri utenti fungono da testimonianze esperienziali che incidono sulle scelte del consumatore in tutte le fasi del viaggio: dall'ispirazione iniziale alla valutazione finale post-viaggio.

La crescente complessità del comportamento del consumatore digitale negli ultimi anni ha accentuato il ruolo dell'UGC come fonte di valutazione qualitativa dei servizi turistici. Gli utenti non si limitano a ricercare informazioni, ma costruiscono un'immagine mentale della destinazione attraverso l'elaborazione collettiva delle esperienze altrui. Questo processo si manifesta attraverso fenomeni di co-creazione percettiva, in cui la reputazione di una destinazione o di una struttura è il risultato di narrazioni condivise su piattaforme digitali come TripAdvisor, Booking.com o Instagram.

L'influenza degli UGC sul comportamento del viaggiatore si manifesta in particolare nella fase di pre-acquisto; in questo momento del *customer journey* infatti le recensioni e le immagini autentiche stimolano simulazioni mentali e anticipazioni esperienziali che contribuiscono a costruire la cosiddetta *destination imagery*. Come evidenziato da Aboalghanam et al. (2025), la *destination imagery* è una rappresentazione soggettiva e dinamica della destinazione turistica, alimentata da *input* visivi e narrativi che il turista riceve online. Essa include tanto valutazioni razionali (pulizia, servizi, accessibilità), quanto dimensioni affettive (relax, avventura, benessere), spesso più efficaci delle comunicazioni ufficiali nel generare coinvolgimento emotivo (Goossens, 2000).

Un elevato potenziale evocativo è stato dimostrato in particolare dai contenuti visivi. Video brevi, fotografie, *vlog* e storie condivise sui *social media* come Instagram o TikTok sono in grado di trasmettere atmosfere, emozioni e scenari in modo più spontaneo ed efficace di una brochure promozionale; tali contenuti stimolano la fiducia e l'*engagement* dell'utente, con un impatto diretto sull'intenzione di acquisto e di visita (Yamagishi et al., 2023).

Uno studio condotto da Li et al. (2024) ha dimostrato che la percezione della credibilità dell'UGC incide direttamente sulla *customer satisfaction* e sulla *loyalty*, suggerendo che contenuti spontanei e non filtrati creano un senso di familiarità che rafforza il legame tra viaggiatore e destinazione. Questo effetto risulta amplificato nei viaggiatori più giovani, i quali mostrano generalmente una maggiore predisposizione a fidarsi delle opinioni informali rispetto ai contenuti ufficiali prodotti dai *brand*.

Anche le recensioni testuali risultano avere un impatto significativo. Lo studio condotto da Narangajavana et al. (2017) evidenzia che recensioni positive, credibili e dettagliate aumentano la percezione della qualità attesa del servizio, la fiducia nel fornitore e la propensione alla prenotazione mentre la presenza di recensioni negative, se non contestualizzate o gestite, può generare effetti dissuasivi nel processo di scelta.

Anche la componente linguistica del contenuto gioca un ruolo fondamentale. La struttura sintattica, il tono emotivo e la coerenza semantica delle recensioni influenzano la credibilità percepita dal lettore; recensioni ben articolate, con elementi narrativi e dettagli contestuali, risultano più persuasive e influenti nella decisione di prenotazione, soprattutto in settori ad alta intensità esperienziale come l'*hospitality* (Li et al., 2024).

Il viaggiatore digitale oggi non è più un soggetto passivo, ma un partecipante attivo e co-creatore di valore. Oltre a fruire dei contenuti generati da altri, contribuisce alla circolazione di informazioni tramite recensioni, video, commenti e immagini post-viaggio. Questo fenomeno produce un ciclo continuo di *e-WOM* (*electronic word-of-mouth*), che agisce come circolo virtuoso: il contenuto di un utente influenza le decisioni di altri utenti, i quali a loro volta generano nuovo contenuto dopo la propria esperienza. Questo conferma l'esistenza di un ecosistema digitale interdipendente in cui il valore informativo si rigenera costantemente attraverso l'interazione sociale.

Secondo lo studio di Gupta (2019), le cinque fasi del processo decisionale, fortemente influenzate dagli UGC, possono essere riviste come segue:

1. Ispirazione, tramite immagini e video emozionali condivisi online;
2. Ricerca attiva, confrontando recensioni e punteggi sui vari siti;
3. Conferma delle scelte, basata su esperienze e giudizi altrui;
4. Esperienza e condivisione, attraverso la creazione di nuovi contenuti;
5. *Feedback loop*, che alimenta nuovamente il sistema.

Questa evoluzione spinge l'industria turistica e, in particolare, le OTA, a ripensare la propria strategia di comunicazione e a valorizzare attivamente non solo i propri contenuti ma anche il contributo degli utenti. Per le *Online Travel Agencies*, gli UGC rappresentano oggi un asset strategico indispensabile per costruire fiducia, aumentare la trasparenza, migliorare la conversione e differenziare la propria offerta. Il ruolo delle OTA non si limita più alla semplice aggregazione dell'offerta turistica ma devono ora diventare anche piattaforme di mediazione esperienziale, in cui le informazioni fornite da altri viaggiatori costituiscono una parte integrante del servizio.

Le OTA che integrano in modo dinamico gli UGC nei propri algoritmi di *ranking* e personalizzazione possono ottenere tassi di conversione più alti rispetto a quelle che non lo fanno in quanto questa integrazione permette di mantenere un alto livello di fiducia nel consumatore per tutta la durata del processo di prenotazione. Inoltre, la capacità di curare selettivamente i contenuti più rilevanti per specifici segmenti di clientela (ad esempio famiglie, viaggiatori solitari o viaggiatori business) migliora sensibilmente la pertinenza percepita dell'offerta.

Tra le principali pratiche adottate dalle OTA per sfruttare al meglio lo strumento dei contenuti generati dagli utenti rientrano l'integrazione strutturata di recensioni e valutazioni all'interno delle schede prodotto o la raccolta e promozione di contenuti visivi generati dagli utenti durante il soggiorno, come foto o video. Altre pratiche possono essere l'utilizzo di algoritmi di raccomandazione basati sul *sentiment* degli UGC o, per controllare maggiormente le attività degli utenti, sistemi di monitoraggio e moderazione attiva per contrastare contenuti fraudolenti. TripAdvisor ha fondato la propria reputazione sulla *community* di viaggiatori, diventando una piattaforma *leader* nell'*e-WOM* turistico. Anche le altre principali OTA stanno introducendo all'interno dei propri modelli di business degli strumenti di gestione degli UGC. Booking.com, ad esempio, adotta un sistema di recensioni verificate che consente di pubblicare valutazioni solo dopo una prenotazione reale. Expedia, pur utilizzando un modello *merchant*, integra sempre più contenuti autentici per aumentare la credibilità delle proprie proposte.

Nonostante i numerosi benefici, la gestione dell'UGC presenta anche alcune criticità. Tra queste si segnalano il rischio di recensioni false o manipolate, la presenza di contenuti offensivi o non pertinenti oltre che la possibilità di generare aspettative distorte nei clienti. Per tale motivo, le OTA devono dotarsi di sistemi di verifica, trasparenza algoritmica e moderazione responsabile. In un'ottica di medio-lungo termine, si prevede una crescente integrazione tra UGC e tecnologie emergenti come la realtà aumentata e l'intelligenza artificiale, per offrire simulazioni esperienziali sempre più realistiche e personalizzate e che saranno sempre più al centro del processo di acquisto dei consumatori.

Infine, importante considerare come l'uso di modelli di linguaggio generativo potrebbe consentire alle OTA di sintetizzare automaticamente recensioni, categorizzarle per *topic* e visualizzarle in formati interattivi, aumentando ulteriormente la fruibilità dei contenuti generati dagli utenti.

In sintesi, l'UGC rappresenta oggi un pilastro fondamentale del marketing e della comunicazione turistica online, con impatti trasversali sul comportamento d'acquisto, sulla fidelizzazione e sulla reputazione di *brand* e piattaforme. Le OTA che sapranno valorizzare e

gestire strategicamente questo contenuto potranno acquisire un vantaggio competitivo significativo in un mercato in continua trasformazione.

The Impact of UGC

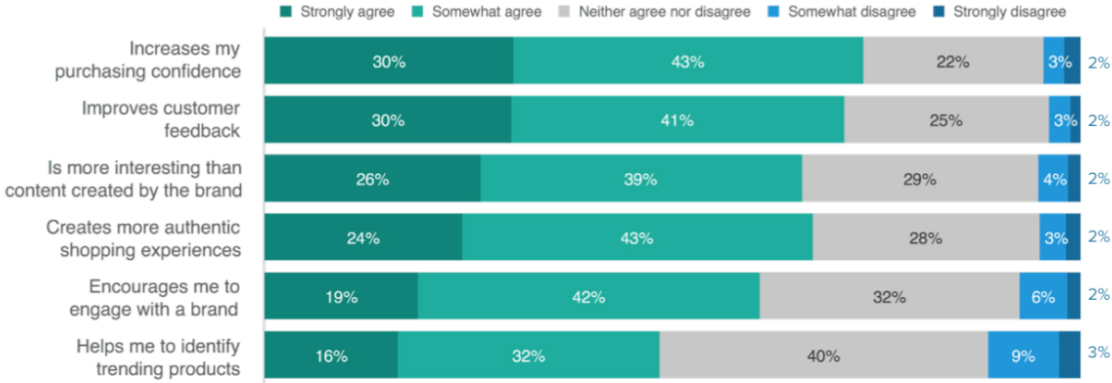


Figura 3.5 – L'impatto degli UGC sugli acquisti (TurnTo Networks, 2017)

Capitolo 4 - L'integrazione degli strumenti digitali e dei contenuti generati dagli utenti nei modelli di business delle imprese di organizzazione e intermediazione di viaggio

4.1 – L'integrazione della digitalizzazione nelle OTA

L'evoluzione digitale ha profondamente trasformato il settore turistico e con esso i modelli di business delle agenzie di viaggio. L'attenzione non deve però fermarsi all'identificazione dei *trend* tecnologici, ma estendersi alla loro effettiva implementazione nei processi aziendali, nelle piattaforme di servizio e nelle modalità con cui le imprese costruiscono e gestiscono il rapporto con i clienti. Le *Online Travel Agencies* (OTA) e, in misura più limitata, le agenzie tradizionali che hanno intrapreso percorsi di digitalizzazione, si trovano oggi a dover implementare strumenti come intelligenza artificiale, *big data*, *chatbot*, interfacce semplificate e contenuti generati dagli utenti (UGC), affinché possano influenzare e guidare il comportamento di acquisto e consumo dei viaggiatori. L'obiettivo non è solo quello di aumentare le conversioni e le prenotazioni, ma anche di costruire esperienze personalizzate, instaurare fiducia e fidelizzare il cliente in un mercato sempre più competitivo e dominato dalla trasparenza informativa.

Per quanto riguarda le grandi multinazionali del settore del turismo online, uno degli ambiti in cui si osserva una maggiore integrazione tecnologica riguarda l'intelligenza artificiale e i *chatbot*. Le OTA non utilizzano più queste soluzioni come semplici strumenti accessori di customer service, ma le hanno rese parte integrante del processo decisionale dell'utente. *Chatbot* basati su intelligenza artificiale sono stati incorporati nei siti web e nelle applicazioni mobili per assistere l'utente nelle diverse fasi della prenotazione, dalla ricerca iniziale alla gestione delle modifiche. Ad esempio, Booking.com e Expedia hanno introdotto assistenti virtuali capaci di interpretare domande complesse, proporre soluzioni alternative in caso di cancellazioni e persino suggerire esperienze aggiuntive in base alle preferenze espresse o ai dati storici di navigazione (Pillai & Sivathanu, 2020). Questa integrazione funziona su due piani: da un lato, riduce i tempi di risposta e migliora la fluidità dell'interazione, dall'altro consente di raccogliere e analizzare in tempo reale le esigenze degli utenti, alimentando un ciclo virtuoso di personalizzazione. Dal punto di vista organizzativo, i *chatbot* si collegano direttamente ai

database interni e alle “interfacce di programmazione dell’applicazione” (API) dei fornitori, diventando nodi attivi nel processo di distribuzione e non meri strumenti di assistenza.

L’intelligenza artificiale trova applicazione anche nella previsione dei comportamenti e nella personalizzazione dei risultati. Attraverso modelli di *machine learning*, le OTA sono in grado di anticipare le preferenze di viaggio e proporre soluzioni su misura, modulando il *ranking* dei risultati in base a cronologia di ricerca, *pattern* di navigazione e persino dati provenienti da altre fonti digitali, come i *social media* o la geolocalizzazione (Surbakti et al., 2024). Questa capacità predittiva non si traduce soltanto in un miglioramento dell’esperienza utente, ma ha anche un impatto diretto sui tassi di conversione, in quanto le offerte appaiono più pertinenti e tempestive. Inoltre, dal lato dell’impresa, la possibilità di automatizzare parte del processo decisionale consente una gestione più efficiente dell’inventario e una maggiore flessibilità nell’adattarsi alle dinamiche della domanda.

Un altro pilastro dell’integrazione digitale è rappresentato dai *big data*. La mole di dati generata dai consumatori, dalle ricerche online alle recensioni, rappresenta oggi un patrimonio imprescindibile per le agenzie di viaggio. L’integrazione pratica di questi dati avviene attraverso sistemi di raccomandazione e *pricing* dinamico. I *recommendation systems*, ad esempio, analizzano i comportamenti degli utenti per proporre soluzioni rilevanti; un cliente che in passato ha prenotato strutture di lusso riceverà suggerimenti orientati a hotel della stessa categoria, mentre un viaggiatore con un profilo *low cost* sarà guidato verso offerte economiche o promozioni *last minute*. Booking.com, in particolare, utilizza modelli avanzati di *machine learning* per modulare l’ordine con cui vengono mostrati i risultati, facendo emergere le opzioni più rilevanti per ciascun utente (Kourtesopoulou et al., 2019).

Parallelamente, il *dynamic pricing* consente di adattare in tempo reale le tariffe in base a fattori come stagionalità, eventi locali, livello di domanda e persino comportamento individuale del consumatore. Le OTA integrano sistemi che elaborano simultaneamente dati storici, segnali esterni e preferenze implicite, determinando prezzi percepiti come “giusti” e competitivi. Questa integrazione non è neutra; da un lato permette di massimizzare i ricavi delle agenzie e dei fornitori partner, dall’altro solleva interrogativi etici sulla trasparenza e sulla personalizzazione estrema dei prezzi, che può portare a discriminazioni basate sul profilo digitale del consumatore (Milojković et al., 2024).

Un capitolo particolarmente rilevante riguarda l’integrazione dei contenuti generati dagli utenti. Gli UGC non sono più un elemento accessorio, relegato a una sezione di recensioni alla fine della scheda prodotto, ma sono diventati una parte centrale delle interfacce digitali delle OTA (Sparks & Browning, 2011). Nella pratica, le agenzie hanno imparato a collocare recensioni,

valutazioni e immagini degli utenti in punti strategici del *customer journey*, così da ridurre l'incertezza e rafforzare la fiducia.

Già nella fase di ispirazione, molte piattaforme integrano foto e video provenienti dagli utenti, talvolta importati da *social media* come Instagram, per arricchire la narrazione delle destinazioni. Tripadvisor e Airbnb, ad esempio, utilizzano *visual UGC* per stimolare l'immaginario e rendere più concreta l'idea di viaggio. Nella fase di considerazione, le recensioni vengono posizionate accanto alle informazioni principali, con estratti di commenti che evidenziano punti di forza ricorrenti, riducendo i tempi di ricerca e guidando l'utente verso la scelta. Nella fase di prenotazione, piccoli innesti di prova sociale, come frasi che richiamano recensioni recenti o indicatori di popolarità, aumentano la sicurezza della decisione e spingono alla conversione. Infine, nel post-trip, le OTA incentivano gli utenti a lasciare recensioni offrendo punti fedeltà o sconti, alimentando così un ciclo continuo di produzione di contenuti che diventano nuovamente materia prima per influenzare altri consumatori (Tang, 2025).

Dal punto di vista tecnico, l'integrazione degli UGC richiede anche strumenti di *curation* e moderazione. Non tutte le recensioni hanno lo stesso valore e molte piattaforme utilizzano algoritmi per selezionare i contenuti più utili, basandosi su criteri di *recency* (attualità), rilevanza o "*helpfulness*" votata da altri utenti (Mudambi & Schuff, 2010). Inoltre, sistemi di intelligenza artificiale vengono impiegati per filtrare contenuti sospetti o fraudolenti, preservando l'affidabilità dell'ecosistema. La trasparenza e la percezione di autenticità sono infatti fattori chiave per l'efficacia degli UGC (Niu, 2025).

L'integrazione dei contenuti generati dagli utenti non si limita all'interfaccia *front-end*, ma si estende anche ai processi di *back-end*. Molte agenzie forniscono *dashboard* ai fornitori partner, come hotel e strutture ricettive, in cui gli UGC vengono trasformati in *insight* operativi come tendenze ricorrenti, punteggi medi per specifici determinati aspetti (es. pulizia, posizione, qualità del servizio), confronto con competitor. Questo approccio non solo migliora la qualità percepita del servizio, ma crea anche un circolo virtuoso in cui l'esperienza reale viene continuamente aggiornata e migliorata grazie al *feedback* dei consumatori (Cantalops & Salvi, 2014).

L'impatto degli UGC è tale che molte OTA hanno iniziato a integrare sistemi di segmentazione dinamica, che mostrano recensioni più pertinenti in base al profilo dell'utente. Ad esempio, un viaggiatore *business* potrà visualizzare prioritariamente contenuti scritti da altri viaggiatori della stessa tipologia, mentre un turista *leisure* vedrà recensioni provenienti da coppie o famiglie. Questa logica di personalizzazione degli UGC rappresenta una forma sofisticata di

integrazione, in cui l'algoritmo funge da filtro interpretativo tra la massa di contenuti e le esigenze specifiche dell'utente (Forman et al., 2008).

Accanto a AI, *big data* e UGC, un ulteriore ambito di integrazione riguarda la ridefinizione del *customer journey* e dei *touchpoint* digitali. Le OTA hanno progressivamente esteso la loro presenza a ogni fase del percorso del viaggiatore, non limitandosi più a essere intermediari nella prenotazione, ma veri e propri ecosistemi esperienziali. Durante la fase di ispirazione, le piattaforme utilizzano strategie di marketing dei contenuti, *influencer partnership* e UGC visivi integrati, per stimolare la domanda latente. Nella fase di prenotazione, la semplificazione delle interfacce e l'integrazione con sistemi di pagamento digitali veloci (*wallet*, pagamenti *one-click*) riducono il tasso di abbandono. Durante il viaggio, notifiche *push* geolocalizzate offrono servizi accessori, tour locali e raccomandazioni in tempo reale. Infine, nella fase post-trip, vengono attivati programmi di fidelizzazione e proposte personalizzate per viaggi futuri, rendendo il *journey* ciclico e autoalimentato.

In questo contesto, la fidelizzazione assume un ruolo cruciale e porta a sperimentare modelli innovativi. Gli abbonamenti sono uno degli esempi più significativi; programmi come eDreams *Prime* offrono sconti esclusivi e servizi premium a fronte di una quota annuale. L'integrazione pratica di questo modello richiede la combinazione di piattaforme CRM sofisticate, sistemi di riconoscimento automatico del cliente abbonato e interfacce personalizzate che differenzino chiaramente l'esperienza rispetto a quella degli utenti standard (Milojković et al., 2024). Questo spostamento dalla logica transazionale alla logica relazionale riflette l'evoluzione dei modelli di business digitali, in cui la fidelizzazione e la continuità della relazione con il cliente diventano più importanti della singola vendita.

I tuoi vantaggi eDreams Prime in un colpo d'occhio

 Risparmi centinaia di euro su voli, hotel e noleggio auto	+	 Più di 300 € al mese in codici sconto esclusivi per voli e hotel	+	 Blocca il prezzo per 1 €	+
 Cancella 2 voli per qualsiasi motivo	+	 Prenota con gli sconti Prime per 4 amici e familiari	+	 Assistenza clienti VIP	+
 Ottieni Fast Track a un prezzo inferiore	+	 Rimborsi entro 48 ore	+	 Approfitta delle offerte riservate ai membri e dei Prime Day	+

Figura 4.1 – Vantaggi dell'abbonamento a eDreams Prime

In conclusione, l'integrazione degli strumenti digitali e dei contenuti generati dagli utenti nei modelli di business delle grandi agenzie di viaggio online non rappresenta un'aggiunta marginale, ma una trasformazione strutturale del settore. L'adozione di *chatbot* e intelligenza artificiale ha permesso di ridefinire i processi di interazione con il cliente, rendendoli più fluidi e personalizzati. L'utilizzo dei *big data* ha reso possibile un livello di personalizzazione senza precedenti, che si traduce in raccomandazioni mirate e tariffe dinamiche. Gli UGC, infine, sono stati trasformati da elementi esterni a componenti centrali dell'esperienza digitale, capaci di influenzare direttamente le decisioni dei consumatori e di generare valore aggiunto anche per i fornitori partner.

Se questi strumenti digitali possono considerarsi ormai completamente integrati nei modelli di business delle grandi *Online Travel Agencies*, lo stesso non si può dire in relazione alle piccole agenzie locali e specializzate. Il grande *gap* economico e tecnico esistente tra queste due tipologie di realtà infatti non permette un eguale livello di sviluppo per quanto riguarda questi strumenti tecnologici.

Per approfondire meglio le differenze tra le strategie e i modelli di business di grandi OTA e piccole o medie imprese turistiche è stato quindi necessario elaborare un progetto di ricerca che verrà analizzato nella restante parte del Capitolo.

4.2 – La Descrizione e la Metodologia della ricerca

La presente ricerca si propone di indagare le modalità attraverso cui le agenzie di viaggio e i tour operator locali, stanno adattando i propri modelli di business e le proprie strategie operative al fine di migliorare la *customer experience* e rispondere alle nuove esigenze dei consumatori digitali. L'avvento delle tecnologie digitali, l'evoluzione delle interfacce e la crescente centralità degli *user generated content* (UGC) hanno infatti modificato radicalmente il rapporto tra aziende e viaggiatori, imponendo una riflessione su quali siano oggi i fattori più determinanti per il successo competitivo delle agenzie.

In particolare, si intende analizzare quali fasi del *customer journey* vengano percepite come più rilevanti, quali strumenti digitali e innovazioni tecnologiche (come intelligenza artificiale, *big data*, *chatbot* o modelli di business ad abbonamento) siano ritenuti più promettenti e come vengano utilizzati per incrementare la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti.

Un aspetto centrale riguarda inoltre il ruolo degli UGC, che la letteratura evidenzia come leva di influenza spesso più potente rispetto alla comunicazione istituzionale delle stesse imprese

turistiche. In questo senso, la ricerca intende approfondire come le agenzie utilizzino i contenuti generati dagli utenti non solo per consolidare la reputazione online, ma anche come strumenti per guidare le decisioni di altri viaggiatori, promuovere destinazioni “instagrammabili” e arricchire l’esperienza complessiva del cliente.

La prospettiva di analisi non si limita tuttavia al presente, ma guarda anche al futuro. La domanda di ricerca invita le agenzie a riflettere su come intendono adattarsi a un contesto in cui i consumatori sono sempre più autonomi e digitalizzati, ma al tempo stesso frammentati in termini di età, abitudini e disponibilità tecnologica. La sfida della personalizzazione dei servizi e della valorizzazione del turismo esperienziale ed emozionale emerge quindi come terreno cruciale di innovazione strategica.

La ricerca mira dunque a far emergere aspetti attuali, criticità e prospettive di sviluppo dei modelli di business in chiave digitale, fornendo un quadro utile per un confronto con la letteratura accademica analizzata nella tesi.

Per ottenere risposte a questi quesiti, è stata svolta una ricerca empirica qualitativa sotto forma di intervista strutturata che, congiuntamente alla precedente intervista sottoposta a Fiavet Veneto Servizi, permette di comprendere le pratiche e le percezioni delle piccole e medie imprese del settore turistico rispetto alla digitalizzazione.

La metodologia dell’intervista è stata scelta in modo da raccogliere dati primari che consentissero di cogliere sfumature e opinioni per quanto riguarda alcuni aspetti emersi dall’analisi bibliografica effettuata nei Capitoli precedenti dell’elaborato.

Le imprese a cui è stata sottoposta questa ricerca, individuate grazie al supporto del Centro Internazionale di Studi sull’Economia Turistica (CISSET), sono state scelte in quanto aziende partecipanti o interessate al progetto EURO-EMOTUR, un progetto co-finanziato dal programma COSME dell’Unione Europea, che aveva come obiettivo la promozione dell’adozione della digitalizzazione da parte delle piccole e medie imprese.

Tra le imprese individuate, tre sono risultate particolarmente interessanti per l’intervista e hanno dato il consenso ad aderire al progetto di ricerca: Park Viaggi Srl, Hirondelle Srl e Kia Ora Srl (Kia Ora Viaggi).

Park Viaggi è un’agenzia con oltre vent’anni di esperienza nel settore turistico, specializzata principalmente nell’*incoming* per la città di Venezia e la regione Veneto. Pur offrendo anche servizi di *outgoing*, come biglietteria aerea tramite IATA, ferroviaria e pacchetti dei principali tour operator, la componente di *incoming* rappresenta il cuore del business. L’agenzia fornisce servizi completi per turisti individuali, gruppi, eventi MICE e viaggi di nozze, con un portafoglio che copre anche altre città d’arte italiane come Milano, Firenze e Roma. Un

momento di svolta per l'azienda è stata la *partnership* con Gray Line, *brand* internazionale specializzato in *sightseeing tours*, che ha aumentato la visibilità di Park Viaggi a livello globale e facilitato la collaborazione con OTA come GetYourGuide, Viator ed Expedia. L'ingresso in questo ecosistema ha spinto l'agenzia ad accelerare la propria digitalizzazione, passando dall'utilizzo di strumenti tradizionali a soluzioni più avanzate, comprese integrazioni via API e sistemi di gestione automatizzata delle prenotazioni. Oggi Park Viaggi è tra i principali fornitori di tour su Venezia per le OTA e mantiene una posizione di rilievo nel mercato grazie a un *mix* di *know-how* locale e capacità di operare su canali digitali internazionali.

Hirondelle è un'agenzia storica con sede a Treviso, fondata nel 1986 e strutturata in diversi dipartimenti: *Business Travel*, MICE e gruppi, tour operator per viaggi *tailor-made* e agenzia aperta al pubblico. Nel 2015 l'azienda ha sviluppato BookforWork.com, una piattaforma digitale B2B dedicata alla prenotazione di alloggi per viaggi di lavoro. Questo strumento, ormai un *brand* separato rispetto all'agenzia, consente a imprese e agenzie di viaggio di accedere a tariffe vantaggiose e a funzionalità pensate per semplificare la gestione amministrativa, come la fatturazione centralizzata e l'assegnazione di linee di credito. Questa combinazione di servizi tradizionali e soluzioni tecnologiche innovative rende Hirondelle un esempio interessante di integrazione tra modelli offline e online, con una forte vocazione per l'ottimizzazione digitale dei processi e per la personalizzazione del servizio alle imprese.

Kia Ora Viaggi è un tour operator online con sede a Spinea, nato nel 2004 come agenzia di viaggio tradizionale e rapidamente evolutosi in un operatore specializzato nel B2C digitale. Oggi Kia Ora serve clienti in tutta Italia, con solo una piccola parte di clientela locale, e ha fatto del viaggio su misura il proprio *core business*. L'approccio di Kia Ora si fonda su un'elevata personalizzazione, sull'accompagnamento consulenziale lungo tutto il *customer journey* e sull'uso strategico del canale online per attrarre viaggiatori interessati a esperienze esclusive e di qualità. Questa combinazione di competenza umana e visibilità digitale ha contribuito a consolidare la reputazione dell'azienda e a sviluppare una relazione di fiducia con il cliente, elemento centrale per la fidelizzazione e il passaparola positivo.

La scelta di queste tre realtà consente di analizzare in modo trasversale l'evoluzione digitale delle piccole e medie imprese di viaggio italiane. Park Viaggi rappresenta l'esempio di un'agenzia tradizionale che ha saputo digitalizzarsi per integrarsi nel sistema delle OTA; Book for Work (Hirondelle) mostra come un'agenzia storica possa sviluppare un *brand* tecnologico dedicato al B2B, diventando una piattaforma digitale autonoma; Kia Ora Viaggi, infine, incarna il modello nativo digitale focalizzato sul B2C e sulla personalizzazione estrema dell'esperienza. Insieme, queste tre aziende permettono di osservare differenti modalità di adozione delle

tecnologie e di approccio al mercato, offrendo un quadro di alcune delle strategie adottate dalle imprese di viaggio di medie e piccole dimensioni italiane oggi.

La raccolta dati è stata caratterizzata da tre interviste strutturate condotte da remoto in cui, grazie al supporto di una presentazione PowerPoint⁴, sono state sottoposte sia domande a risposta aperta, volte a stimolare una conversazione libera, sia domande a risposta chiusa, utili a raccogliere risposte puntuali; questo per consentire una replica adeguata ai vari temi analizzati.

Le interviste sono state successivamente trascritte e analizzate al fine di individuare non solo le risposte ai singoli quesiti, ma anche le ricorrenze, le differenze significative e i temi emergenti trasversali tra le tre imprese.

4.3 – I Risultati della ricerca

4.3.1 – Introduzione ai risultati

L'indagine qualitativa condotta attraverso le tre interviste realizzate con Park Viaggi, Hironelle e Kia Ora Viaggi ha rappresentato un passaggio fondamentale per comprendere in che modo le piccole e medie aziende del settore turistico italiano stanno affrontando la sfida della trasformazione digitale. In un contesto caratterizzato dall'egemonia delle grandi OTA multinazionali e dalla costante evoluzione dei comportamenti di acquisto dei consumatori, l'osservazione diretta di realtà locali fornisce un contributo essenziale per cogliere le dinamiche di adattamento e innovazione che si sviluppano "dal basso".

L'adozione delle tecnologie digitali e la ridefinizione dei modelli di business sono oggi elementi imprescindibili per rimanere competitivi nel settore turistico. Se da un lato le OTA dispongono di risorse ingenti e di team tecnologici specializzati in grado di implementare rapidamente strumenti di intelligenza artificiale, algoritmi di personalizzazione e strategie di marketing avanzate, dall'altro le agenzie di dimensioni inferiori operano spesso con *budget* limitati, risorse umane contenute e un rapporto più diretto e personale con il cliente. Questa asimmetria porta a strategie di adattamento differenti, che meritano di essere analizzate con attenzione. Non si tratta infatti soltanto di osservare quali strumenti vengano adottati, ma anche di comprendere il modo in cui questi vengono integrati all'interno dell'offerta di servizio, il grado di

⁴ La traccia dell'intervista è presente nell'Appendice B

consapevolezza digitale del personale e l'impatto che tali scelte hanno sulla *customer experience* complessiva.

Le tre imprese coinvolte nell'indagine rappresentano esempi significativi di questo processo di trasformazione. Park Viaggi è una realtà radicata nel territorio, con una clientela prevalentemente *leisure*, che punta su un modello fortemente relazionale e consulenziale. Hirondele, con la piattaforma Book for Work, ha una componente *business travel* che impone esigenze specifiche in termini di efficienza, tempi di risposta e gestione centralizzata delle prenotazioni. Kia Ora Viaggi, infine, si distingue per un focus su viaggi personalizzati e di nicchia, con un'attenzione particolare alla fase di esperienza del cliente e al consolidamento del rapporto post-viaggio. Questo *mix* di casi studio permette di osservare come modelli di business differenti affrontino sfide simili, offrendo uno spettro di pratiche e approcci che arricchiscono l'analisi.

I temi approfonditi durante le interviste sono stati organizzati seguendo le cinque aree individuate nella progettazione della ricerca: il *travel customer journey*, l'uso e l'integrazione dei contenuti generati dagli utenti (UGC), l'adozione di strumenti digitali e tecnologie innovative, le strategie di fidelizzazione dei consumatori e, infine, una riflessione sulle prospettive future per le agenzie di viaggio nel contesto di un mercato in continuo mutamento. La scelta di questi ambiti di indagine non è casuale; ciascuno di essi rappresenta una leva strategica che, se ben gestita, può contribuire a migliorare il posizionamento competitivo delle piccole agenzie e a rafforzare la loro capacità di differenziazione rispetto alle OTA.

4.3.2 – Il Travel Customer Journey

L'analisi delle tre interviste ha offerto uno spaccato interessante di come le agenzie di viaggio di medie e piccole dimensioni percepiscano le diverse fasi del *travel customer journey* e di quali considerino più critiche per intercettare e conquistare i consumatori. Dalle risposte emerge una visione complessivamente allineata sull'importanza di presidiare in maniera efficace le fasi centrali del percorso, in particolare pianificazione e prenotazione, ma anche alcune sfumature che evidenziano approcci diversi legati al tipo di clientela servita, al posizionamento e al modello di business.

Park Viaggi sottolinea come la fase più delicata sia quella immediatamente precedente alla prenotazione, quando il cliente è in piena pianificazione e deve scegliere tra numerose alternative spesso molto simili tra loro. Secondo l'agenzia, il mercato è oggi saturo e le grandi piattaforme come GetYourGuide o Viator, tendono a omologare l'offerta riducendo la

possibilità per il singolo operatore di differenziarsi. Per questo motivo diventa cruciale la chiarezza con cui il prodotto viene presentato: titoli, descrizioni e fotografie devono essere immediati e accattivanti, capaci di catturare l'attenzione del cliente in pochi secondi. Park Viaggi evidenzia inoltre l'aspetto interessante secondo cui molti clienti non leggono con attenzione le informazioni dettagliate, arrivando alla prenotazione senza avere compreso appieno il servizio acquistato. Questo comporta la necessità di semplificare il messaggio e di essere esaustivi ma concisi, cercando di bilanciare chiarezza e sintesi in spazi di comunicazione limitati.

Hirondelle, in particolare con la piattaforma Book for Work, offre una prospettiva più orientata al *business travel*. Per questo tipo di clientela, la fase critica non si esaurisce con la prenotazione, ma si estende al post-prenotazione, che richiede assistenza continua e flessibilità. Variazioni nei nominativi, cancellazioni e modifiche dell'ultimo minuto sono eventi frequenti nel mondo dei viaggi aziendali, e l'agenzia mette in evidenza come i clienti abbiano bisogno di sentirsi supportati anche dopo aver finalizzato l'acquisto. Di conseguenza, la prenotazione deve essere semplice e intuitiva, ma la presenza di un servizio di assistenza tempestivo diventa il vero elemento di fidelizzazione.

Secondo Kia Ora Viaggi, oggi il viaggiatore spesso non ha ancora deciso dove andare né quale esperienza vivere e si trova in una fase di esplorazione iniziale (fasi di ispirazione e pianificazione) molto fluida, in cui può essere influenzato dai contenuti proposti online. Kia Ora sta lavorando per rendere questa fase un momento di innamoramento per la destinazione, attraverso una comunicazione centrata sulla "meraviglia" e sull'esperienza trasformativa del viaggio. Particolarmente rilevante è il riferimento alle campagne su Meta (Facebook e Instagram), che permettono all'azienda di intercettare il cliente proprio nella fase di ispirazione, quando è ancora aperto a suggerimenti e nuove idee. È interessante notare anche la difficoltà menzionata da Kia Ora nel gestire la fase post-viaggio e generare contenuti *social* da parte dei propri clienti data la natura anagrafica del target, e l'importanza che continua a rivestire il passaparola tradizionale, che rappresenta una quota significativa delle loro prenotazioni.

Nel complesso, le tre interviste evidenziano un quadro in cui le agenzie intervistate riconoscono l'importanza di presidiare più fasi del *customer journey*, ma con priorità differenti. Park Viaggi insiste sulla necessità di distinguersi nella fase di pianificazione e di rendere chiara l'offerta per facilitare la decisione di acquisto. Hirondelle punta su un processo di prenotazione semplice ma, soprattutto, su un post-prenotazione efficiente che garantisca sicurezza e supporto. Kia Ora, infine, amplia il raggio di azione intervenendo già nella fase di ispirazione e cercando di emozionare il viaggiatore prima ancora che entri nel *funnel* di prenotazione.

Questa analisi mette in luce come, per le piccole agenzie, il viaggio del cliente non sia percepito come un processo lineare e standardizzato, ma come un insieme di momenti critici che richiedono approcci personalizzati. Mentre le OTA tendono a concentrarsi sull'ottimizzazione delle fasi transazionali, le agenzie locali mirano a costruire una relazione più profonda con il cliente, sfruttando i momenti di contatto per instaurare fiducia e accompagnarlo lungo tutto il percorso decisionale. Questo rappresenta un importante spunto di riflessione su come le agenzie possano differenziarsi in un mercato dominato da grandi *player* digitali, puntando sulla consulenza, sulla comunicazione empatica e sulla capacità di intercettare il viaggiatore nei momenti di massima apertura alle influenze esterne.

4.3.3 – L'importanza degli User Generated Content

Le interviste condotte hanno evidenziato come gli *user generated content* (UGC) rivestano un ruolo sempre più centrale nella costruzione della reputazione online e nell'influenzare le decisioni di acquisto dei viaggiatori, ma al contempo pongano sfide non trascurabili per le agenzie di viaggio e i tour operator, soprattutto quelle di dimensioni medio-piccole. Le risposte raccolte mostrano come tutte le aziende attribuiscono ai contenuti generati dagli utenti un'importanza significativa, pur differenziando l'intensità e le modalità di integrazione di tali contenuti nei propri modelli di business e nelle strategie di comunicazione.

Park Viaggi mette in luce una criticità molto comune per chi opera tramite grandi piattaforme di intermediazione ovvero la perdita di visibilità del *brand* e del legame diretto con il cliente. Secondo l'azienda, molti consumatori percepiscono come fornitore del servizio l'OTA attraverso cui hanno prenotato (es. GetYourGuide) e non l'azienda che effettivamente eroga l'esperienza. Questo fa sì che la reputazione costruita attraverso le recensioni venga attribuita più alla piattaforma che al singolo operatore, riducendo la possibilità di capitalizzare pienamente la *customer satisfaction* per fini di fidelizzazione diretta. Park Viaggi, tuttavia, riconosce il valore imprescindibile delle recensioni online e ha scelto di integrarle anche nel proprio sito ufficiale, selezionando un insieme eterogeneo di testimonianze che mostrino la varietà dei prodotti e delle esperienze offerte. Interessante è anche la riflessione sulla crescente omologazione dei contenuti virali legati a destinazioni come Venezia; il fatto che le piattaforme *social* e le recensioni tendano a spingere sempre gli stessi luoghi e le stesse attività genera fenomeni di sovraffollamento, rendendo difficile proporre esperienze alternative o percorsi meno battuti.

Un altro elemento emerso dalle risposte di Park Viaggi riguarda il peso effettivo che recensioni e punteggi hanno sull’algoritmo di posizionamento delle OTA. Secondo l’azienda, il prezzo e le commissioni riconosciute alle piattaforme sembrano incidere più della qualità percepita, con il risultato che talvolta prodotti con valutazioni inferiori ottengono maggiore visibilità se venduti a un prezzo più basso. Questa percezione di mancanza di trasparenza genera frustrazione e riduce il potenziale valore strategico dei contenuti generati dagli utenti per il singolo fornitore.



Figura 4.2 – Integrazione di recensioni all’interno del sito di Park Viaggi

Book for Work (Hirondelle) conferma l’importanza delle recensioni e delle testimonianze come strumento di costruzione della credibilità, ma sottolinea come queste agiscano soprattutto nella fase di post-viaggio, diventando un asset utile per convincere nuovi clienti. L’agenzia utilizza *case studies* e *feedback* pubblicati sia sul sito che sui canali *social*, anche se riconosce che non sempre è possibile ottenere testimonianze ufficiali, ad esempio nel caso di clienti *corporate* che non possono pubblicare contenuti diversi dalla loro comunicazione istituzionale. Ciò nonostante, le testimonianze disponibili vengono sfruttate al massimo, diventando veri e propri strumenti di marketing relazionale.

Kia Ora Viaggi si distingue per una strategia più integrata e personalizzata di gestione degli UGC. L’agenzia attribuisce grande valore ai *feedback* spontanei dei clienti, sia quelli ricevuti direttamente sia quelli provenienti da canali informali come i *social*. Questo passaparola digitale è considerato estremamente prezioso, al punto da essere monitorato e ricondiviso, per rafforzare la percezione di autenticità e prossimità del *brand*. Inoltre, Kia Ora integra attivamente i contenuti generati dagli utenti nel proprio sito e nei *social*, attraverso sezioni dedicate come le “cartoline” create dai clienti e ricondivise dall’agenzia. La strategia di

comunicazione è quindi costruita in modo da mostrare non solo l'offerta turistica, ma anche le esperienze reali di chi ha viaggiato con loro, rafforzando la *brand authority* e favorendo il coinvolgimento emotivo del pubblico.

Dall'analisi complessiva emerge un quadro in cui gli UGC vengono percepiti come uno strumento indispensabile per la costruzione di fiducia e per la mediazione esperienziale, ma anche come un elemento che le agenzie devono imparare a gestire con attenzione. Da un lato, le recensioni e i contenuti *social* rappresentano un potente *driver* di scelta, in grado di influenzare il cliente più della comunicazione istituzionale. Dall'altro lato, le agenzie devono affrontare sfide quali la perdita di controllo sulla narrativa del *brand*, il rischio di recensioni distorsive e la difficoltà di far emergere contenuti che valorizzino esperienze meno *mainstream*. In generale, tutte le aziende intervistate sembrano concordare sulla necessità di integrare i contenuti generati dagli utenti all'interno delle proprie interfacce digitali, sia attraverso sistemi automatici di importazione delle recensioni, sia tramite una selezione mirata che consenta di mostrare varietà di prodotti e storie autentiche. Parallelamente, emerge l'esigenza di affiancare agli UGC una comunicazione proprietaria coerente e ben curata, capace di guidare il cliente e di differenziare l'offerta in un panorama sempre più omologato. La sfida per le PMI del settore è dunque duplice: sfruttare la forza persuasiva dei contenuti generati dai viaggiatori per aumentare la conversione e la fidelizzazione ma al contempo riaffermare il proprio ruolo di mediatori esperienziali, capaci di orientare il cliente verso esperienze autentiche e di qualità.

4.3.4 – L'integrazione di Strumenti Digitali

Dalle interviste condotte emerge chiaramente come la digitalizzazione sia ormai un elemento imprescindibile anche per le piccole e medie agenzie di viaggio e tour operator, seppur con modalità di implementazione e livelli di sofisticazione molto differenti rispetto alle grandi OTA multinazionali. Tutte le aziende intervistate riconoscono il valore strategico degli strumenti digitali per migliorare l'efficienza interna, offrire un servizio più fluido ai clienti e restare competitive in un mercato in continua evoluzione. Tuttavia, l'adozione delle tecnologie sembra avvenire in modo selettivo, con una predilezione per quegli strumenti che supportano i processi operativi e la gestione dei dati piuttosto che per quelli che intervengono direttamente sul prodotto o sull'esperienza finale del viaggiatore.

Park Viaggi descrive un'infrastruttura tecnologica interna in grado di automatizzare la gestione delle prenotazioni provenienti da diversi canali, in particolare dalle OTA. Questo sistema permette di coordinare in modo efficiente un volume di prenotazioni che sarebbe difficile

gestire manualmente, garantendo ordine e rapidità nell'evasione delle richieste. L'agenzia sottolinea anche come il sistema sia in grado di generare *insight* statistici attraverso l'applicazione di strumenti di intelligenza artificiale, fornendo report dettagliati sull'andamento delle vendite e consentendo decisioni più consapevoli. Dal lato del *front-end*, Park Viaggi ha introdotto un *chatbot* base sul proprio sito web, capace di rispondere a domande frequenti, fornire informazioni di base sulla destinazione e indirizzare i visitatori verso i prodotti disponibili. Anche se si tratta di un'implementazione ancora iniziale, questa scelta mostra la volontà di offrire un supporto immediato all'utente, in linea con le aspettative di reattività tipiche dell'era digitale. Per la creazione di contenuti, l'agenzia utilizza strumenti di intelligenza artificiale generativa come ChatGPT, ma sempre con una revisione umana, considerandoli più un acceleratore dei processi piuttosto che un sostituto delle competenze interne.

Hirondelle, con la sua piattaforma Book for Work, evidenzia un utilizzo massiccio delle tecnologie di gestione dei dati. Grazie a connessioni API, l'azienda aggrega e analizza una mole considerevole di informazioni, facendo dei *big data* il proprio motore operativo per trovare tassi favorevoli provenienti da più di 30 partner. Anche qui l'intelligenza artificiale è impiegata principalmente per la gestione e l'analisi dei dati, più che per la personalizzazione dell'esperienza del viaggiatore o per l'automazione della comunicazione. Interessante notare come Hirondelle scelga di non adottare *chatbot* automatizzati, preferendo un modello di assistenza umana tramite sistemi di supporto telefonico. Questa scelta sottolinea la priorità di mantenere un rapporto personale e diretto con il cliente, un aspetto che per l'azienda rappresenta un fattore di fiducia fondamentale, soprattutto nel mercato *business travel* in cui opera.

Kia Ora Viaggi, infine, presenta un approccio particolarmente evoluto e personalizzato all'automazione dei processi. Grazie al progetto EURO-EMOTUR, l'agenzia ha sviluppato un sistema di automazioni che gestisce l'intero ciclo di comunicazione con il cliente, dal primo contatto, all'invio del preventivo, fino ai *reminder* per stimolare la conversione. Di grande interesse è anche l'integrazione tra il CRM, il *database* clienti e il sistema di creazione dei preventivi, che consente di generare in modo automatico file PDF personalizzati con i dettagli del viaggio. Questa soluzione non solo riduce i tempi di risposta, ma offre anche un'esperienza visivamente più accattivante rispetto a un preventivo tradizionale via email. Kia Ora utilizza inoltre l'intelligenza artificiale per ottimizzare contenuti e strategia SEO, con un occhio di riguardo alla crescente rilevanza del posizionamento *AI-friendly* nei motori di ricerca. Anche in questo caso, il controllo umano resta centrale per garantire la qualità dei contenuti e la coerenza con l'identità del brand.

**FILIPPINE MERAVIGLIA
BOHOL e EL NIDO**

26 Dicembre – 6 Gennaio:
9 notti / 11 giorni

Scopri di più!

~~4.310€~~ SCONTO ULTIME DISPONIBILITÀ
4.110€ a persona
in camera doppia
da Venezia e Milano

Partenza da **Milano** con **supplemento €70** a
persona



Figura 4.3 – Viaggio creato automaticamente a partire dalle informazioni presenti nel preventivo

Nel complesso, l'analisi delle tre aziende evidenzia come l'adozione degli strumenti digitali sia fortemente orientata al miglioramento dell'efficienza operativa e alla creazione di un dialogo più continuo con il cliente. Se da un lato strumenti come *chatbot*, automazioni e sistemi di *analytics* contribuiscono a semplificare il *customer journey*, dall'altro lato resta evidente l'importanza del tocco umano, specialmente nelle realtà di dimensioni più ridotte che puntano sulla personalizzazione come elemento distintivo. L'intelligenza artificiale, pur non essendo ancora al centro del prodotto finale, si sta affermando come un supporto prezioso per velocizzare processi interni e attività di marketing, ponendo le basi per un'integrazione più avanzata in futuro.

4.3.5 – Le Strategie di Fidelizzazione

Un tema centrale affrontato nelle interviste riguarda la fidelizzazione dei clienti, un aspetto che, per le piccole e medie realtà locali, si presenta come particolarmente complesso e spesso poco prioritario rispetto ad altre esigenze operative. Le risposte delle tre aziende intervistate convergono nel sottolineare la difficoltà di implementare programmi di fidelizzazione strutturati, sia per motivi economici sia per le caratteristiche stesse del loro mercato di riferimento.

Nel caso di Park Viaggi emerge chiaramente come la fidelizzazione, intesa in senso tradizionale (programmi a punti, sconti dedicate o promozioni esclusive) non sia una strategia percorribile. L'azienda evidenzia che le campagne di fidelizzazione proposte dalle grandi OTA comportano sempre un costo economico a carico del fornitore, un onere che, considerando le commissioni già elevate e i margini ridotti sui tour, diventa difficilmente sostenibile. Inoltre, il

prodotto offerto da Park Viaggi è per sua natura legato a un'esperienza "una tantum"; si tratta di attività e tour in una singola destinazione, per cui la probabilità di riacquisto da parte dello stesso cliente nel breve periodo è limitata. La fidelizzazione, in questo contesto, rischia di avere un ritorno marginale, specie considerando che molti clienti non torneranno nella stessa città o potrebbero farlo solo dopo diversi anni.

Hirondelle affronta il tema da una prospettiva diversa, legata al *business travel*. La piattaforma si distingue da altre soluzioni presenti sul mercato proprio per l'assenza di vincoli contrattuali e per la libertà che offre alle aziende clienti. Più che su meccanismi di fidelizzazione diretti, la *retention* dei clienti si basa sull'efficienza complessiva del servizio, sulla possibilità di ottenere un risparmio economico significativo rispetto ai concorrenti e sulla qualità dell'assistenza fornita. In questo caso, quindi, la fidelizzazione non si traduce in sconti o abbonamenti, ma in un valore aggiunto percepito: l'azienda cliente resta perché il servizio soddisfa pienamente le sue esigenze e comporta un beneficio economico misurabile.

Kia Ora Viaggi, infine, offre una visione ancora più esperienziale del concetto di fidelizzazione. Non ricorre a strumenti tecnici o promozionali ma punta tutto sull'esperienza di viaggio personalizzata e sul rapporto umano instaurato tra cliente e *travel specialist*. La logica è che il vero incentivo a tornare non risieda in uno sconto, ma nella qualità dell'esperienza vissuta. In questo senso, la fidelizzazione diventa il risultato naturale di un servizio curato e di una relazione di fiducia costruita nel tempo, più che di una strategia deliberata.

Nel complesso, il quadro che emerge è quello di piccole realtà che, pur riconoscendo l'importanza della fidelizzazione, adottano approcci molto diversi da quelli delle grandi OTA. Mentre queste ultime possono sfruttare la leva del volume e proporre programmi di fidelizzazione su vasta scala, le agenzie locali devono necessariamente puntare su altri elementi come la qualità del servizio, la personalizzazione dell'esperienza, la relazione diretta con il cliente e, laddove possibile, l'efficienza e la convenienza del processo di prenotazione. Si tratta di una fidelizzazione meno "tecnica" e più relazionale, che si fonda su valori come la fiducia, l'affidabilità e la cura del cliente, e che proprio per questo può rivelarsi più duratura nel lungo periodo.

4.3.6 – Le Prospettive Future del Settore

L'ultimo tema emerso dalle interviste riguarda le prospettive future delle agenzie di viaggio e dei tour operator locali in un contesto turistico odierno in cui il digitale e le OTA hanno assunto un ruolo dominante. Le tre imprese intervistate mostrano una visione pragmatica ma non priva

di criticità rispetto all'evoluzione del settore, mettendo in evidenza elementi comuni ma anche approcci differenti.

Park Viaggi offre una riflessione particolarmente approfondita, sottolineando come la dipendenza dalle OTA sia un'arma a doppio taglio. Se da un lato queste piattaforme rappresentano un canale di vendita indispensabile per raggiungere un bacino globale di clienti, dall'altro la loro crescente influenza riduce il margine di manovra per i fornitori locali. L'azienda evidenzia il rischio che le OTA possano in futuro disintermediare completamente i piccoli operatori, gestendo direttamente la creazione e la vendita del prodotto, come già avvenuto in alcune destinazioni (ad esempio l'apertura di uffici propri a Roma da parte di GetYourGuide). Tuttavia, per realtà come Venezia, Park Viaggi ritiene che questa completa disintermediazione sia ancora lontana, anche a causa della complessità organizzativa e culturale delle destinazioni d'arte. La loro posizione è interessante perché, pur riconoscendo l'utilità e l'impatto delle OTA, non vedono il futuro del settore come completamente monopolizzato da queste piattaforme. Anzi, esprimono dubbi sul fatto che il modello attuale di esperienze condivise e di *pricing* elevato possa reggere nel lungo termine. Secondo Park Viaggi, il prezzo finale di molte esperienze vendute tramite OTA è gonfiato dal margine che ciascun attore trattiene, e ciò rischia di disincentivare i clienti. Per questo auspicano un ritorno progressivo al contatto diretto con i fornitori locali, che potrebbe consentire di offrire servizi più personalizzati, a un prezzo più competitivo e con un valore percepito più alto. Allo stesso tempo, viene riconosciuto che il miglioramento della visibilità online dei fornitori, grazie a strategie di marketing digitale e maggiore autonomia nella presentazione dei prodotti, può rappresentare un fattore chiave per sottrarsi alla dipendenza totale dalle OTA e costruire un rapporto più diretto con il consumatore finale.

Hirondelle pone invece l'accento sulla necessità di una digitalizzazione interna sempre più spinta come fattore determinante per la sopravvivenza futura delle agenzie. Per l'azienda, il rischio principale per le piccole realtà non è tanto la concorrenza delle OTA, quanto la mancanza di processi digitalizzati e l'inefficienza organizzativa. Le agenzie che non possiedono strumenti tecnologici propri, infatti, sono costrette ad affidarsi a intermediari, con un conseguente aumento dei costi e una minore competitività sul prezzo finale. La chiave per il futuro, risiede quindi nella specializzazione e nella capacità di fornire consulenza qualificata: i viaggiatori di fascia medio-alta continueranno a rivolgersi a professionisti del settore per avere sicurezza, assistenza e soluzioni personalizzate che difficilmente potrebbero ottenere attraverso un approccio completamente "fai da te".

Kia Ora Viaggi, infine, individua nella ricerca della nicchia e nell'offerta di esperienze su misura il percorso strategico per garantire la propria rilevanza futura. L'agenzia sottolinea come il viaggio personalizzato sia ormai diventato uno standard diffuso, non più una vera e propria nicchia, e che per distinguersi sia necessario puntare sulla profondità della conoscenza delle destinazioni, sull'inclusione di attività curate nei minimi dettagli e sull'importanza di fornire al cliente un *know-how* specifico e aggiornato che lo metta nella condizione di vivere il viaggio senza imprevisti. Per Kia Ora il futuro passa anche dalla capacità di farsi trovare online, attraverso strategie di ottimizzazione dei contenuti sia in chiave SEO tradizionale che per l'intelligenza artificiale, in modo da risultare la prima opzione anche nei sistemi conversazionali emergenti.

Nel complesso, ciò che emerge dalle interviste è un quadro in cui il futuro delle piccole aziende del settore non sembra destinato a scomparire, ma piuttosto a trasformarsi. Tutte le imprese concordano sull'importanza di un ritorno alla centralità del rapporto umano, elemento che rimane un vantaggio competitivo rispetto alle OTA, e sull'esigenza di differenziarsi puntando su qualità, personalizzazione e consulenza. Tuttavia, viene riconosciuto che questa evoluzione richiede investimenti costanti in digitalizzazione, marketing e competenze; investimenti che non sempre sono sostenibili per le piccole realtà.

4.4 – La Discussione dei risultati

L'analisi qualitativa mette in evidenza come, per le piccole e medie imprese di viaggio, la sfida principale non sia tanto la digitalizzazione in sé, quanto il modo in cui le nuove tecnologie vengono integrate per supportare le fasi più delicate del rapporto con il cliente. È soprattutto nel momento che precede la prenotazione che si gioca la competizione per l'attenzione del viaggiatore; l'offerta deve essere chiara, immediatamente comprensibile e differenziata rispetto alle proposte concorrenti, in un contesto in cui l'omologazione delle piattaforme tende a ridurre la visibilità dei singoli operatori. Questa attenzione alle prime fasi del percorso d'acquisto si inserisce in un *trend* già osservato a livello internazionale, secondo cui la percezione di trasparenza e la facilità di confronto sono determinanti per orientare la scelta del cliente e favorire la conversione (Milojković et al., 2024).

Parallelamente, si evidenzia come i contenuti generati dagli utenti abbiano assunto un ruolo sempre più centrale nella costruzione della reputazione digitale. Le agenzie riconoscono il valore delle recensioni e delle testimonianze, che diventano non solo strumenti di validazione

sociale ma anche un canale di marketing indiretto. Tuttavia, emerge anche la consapevolezza del rischio di una eccessiva dipendenza da questi contenuti, che possono risultare distorti da aspettative soggettive o da fattori esterni come il prezzo. Questo porta molte realtà a selezionare con attenzione le recensioni da integrare nei propri canali e a bilanciare gli UGC con contenuti proprietari, per mantenere il controllo sul messaggio trasmesso. La letteratura recente conferma che la combinazione di UGC e comunicazione istituzionale è più efficace di ciascuno dei due strumenti presi singolarmente, poiché unisce credibilità percepita e coerenza narrativa (Elgarhy, 2023).

L'adozione di strumenti digitali appare diffusa, ma con una logica prevalentemente operativa e di supporto, più che di innovazione radicale. I sistemi gestionali automatizzati e le connessioni API semplificano la gestione delle prenotazioni e liberano risorse, mentre l'intelligenza artificiale viene impiegata per analisi di dati, creazione di report e ottimizzazione dei contenuti. I *chatbot* e le automazioni di *follow-up* svolgono una funzione di primo contatto e di *nurturing* (nutrire i contatti raccolti con contenuti), ma non sostituiscono la relazione diretta con il cliente, che rimane centrale soprattutto nei momenti critici. Questo conferma che, per le imprese di dimensioni ridotte, la digitalizzazione non sostituisce ma amplifica il ruolo del capitale umano, permettendo di concentrare le energie sulle attività a maggior valore aggiunto, in linea con le osservazioni di Sharma & Sharma (2023) sull'impatto strategico delle tecnologie nelle agenzie. Per quanto riguarda la fidelizzazione, si nota un approccio più relazionale che tecnico; mancano programmi strutturati come abbonamenti o sistemi a punti, ma l'esperienza positiva e la cura personalizzata diventano la leva principale per generare ritorno. Questo orientamento verso una "fidelizzazione esperienziale" è coerente con i risultati di ricerche recenti che evidenziano come la soddisfazione complessiva e l'emozione legata al viaggio abbiano un impatto maggiore sulla fedeltà rispetto a incentivi economici (Elgarhy, 2023).

Infine, le riflessioni sul futuro mettono in luce un cauto ottimismo. Da un lato, si riconosce il ruolo imprescindibile delle OTA per garantire visibilità e flussi costanti, dall'altro si intravede la possibilità di ridurre il peso attraverso una presenza digitale più solida e strategie di disintermediazione mirata. La specializzazione, la creazione di contenuti distintivi e l'ottimizzazione SEO, anche in funzione dell'evoluzione dell'intelligenza artificiale, emergono come elementi chiave per mantenere competitività. Questa prospettiva è coerente con l'idea che la capacità di differenziare l'offerta e presidiare i *touchpoint* digitali possa diventare la principale leva di sopravvivenza per i piccoli operatori in un mercato sempre più concentrato (Fernandez-Villaran et al., 2022).

Guardando nel complesso ai risultati, emerge un quadro in evoluzione in cui la trasformazione digitale non è un fine ma un mezzo per migliorare l'esperienza del cliente e rafforzare la relazione tra agenzia e viaggiatore. Le agenzie locali sembrano muoversi verso un modello ibrido in cui digitale e contatto umano coesistono, offrendo un'esperienza che coniuga efficienza e autenticità; la transizione digitale delle piccole e medie imprese turistiche non è quindi semplicemente un processo tecnologico, ma una ridefinizione strategica che coinvolge il posizionamento di mercato, la gestione del rapporto con il cliente e il modo in cui viene creata e comunicata l'esperienza di viaggio.

La sfida è trovare un equilibrio tra automazione e personalizzazione, tra piattaforme globali e identità locale, trasformando la dimensione ridotta da limite a elemento distintivo.

Conclusioni

Questo elaborato ha avuto come obiettivo quello di indagare come la trasformazione digitale stia modificando i modelli di business delle agenzie di viaggio e dei tour operator, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese di viaggio italiane. L'interesse principale è stato quello di capire in che modo tali realtà, spesso radicate nel territorio e dotate di risorse limitate, riescano a confrontarsi con un mercato in cui le *Online Travel Agencies* (OTA) e le grandi piattaforme globali dettano i ritmi della distribuzione e della comunicazione turistica. L'indagine ha voluto esplorare non soltanto le pratiche correnti, ma anche le percezioni, le difficoltà e le prospettive future, cercando di delineare un quadro coerente della direzione in cui il settore sta andando.

La prima parte del lavoro ha fornito la cornice teorica entro cui collocare la ricerca. L'analisi dei modelli di business ha evidenziato come il *Business Model Canvas* rappresenti uno strumento utile per comprendere la logica di creazione, distribuzione e cattura del valore nel settore turistico. Si è visto come le OTA abbiano ridefinito il mercato, sfruttando la propria capacità di aggregare l'offerta e di raggiungere milioni di utenti a livello globale. I modelli *Merchant* e *Agency* descritti nel secondo capitolo hanno mostrato due approcci diversi alla gestione del rischio e alla determinazione del prezzo, ma accomunati dalla centralità del controllo sulla relazione con il cliente. La riflessione teorica ha messo in luce come la crescente disintermediazione e la digitalizzazione abbiano costretto le agenzie tradizionali a ripensare il proprio ruolo, puntando sempre più su consulenza, personalizzazione e specializzazione.

Il capitolo dedicato al *travel customer journey* ha evidenziato come l'esperienza del viaggiatore non sia più lineare ma frammentata, con numerosi punti di contatto che spaziano dall'ispirazione iniziale alla condivisione post-viaggio. In questo contesto, la *customer experience* diventa un fattore competitivo decisivo, e il valore percepito non dipende solo dal prodotto acquistato, ma dal complesso delle interazioni tra cliente e azienda. L'approfondimento sul ruolo degli *user generated content* ha confermato che recensioni, foto e racconti di altri viaggiatori sono oggi strumenti di persuasione spesso più potenti della comunicazione ufficiale delle imprese, imponendo alle aziende una strategia di gestione della reputazione sempre più sofisticata.

Su questo sfondo teorico si è innestata la ricerca empirica, che ha offerto l'opportunità di osservare come tre realtà diverse (Park Viaggi, Hironelle e Kia Ora Viaggi), individuate grazie al supporto del Ciset in quanto aziende partecipanti al progetto EURO-EMOTUR, stiano

declinando questi concetti nella loro attività quotidiana. Dalle interviste è emerso un quadro variegato, ma attraversato da alcuni elementi comuni. Le imprese mostrano consapevolezza del fatto che il momento dell'ispirazione e della prenotazione sia cruciale per catturare il cliente, e investono per rendere l'esperienza di acquisto semplice, rapida e coerente. La digitalizzazione viene vista come un passaggio obbligato, ma non come un fine in sé; gli strumenti tecnologici servono a liberare risorse, automatizzare processi e migliorare la gestione delle informazioni, in modo da poter dedicare più tempo alla relazione diretta con il cliente.

L'atteggiamento verso le OTA appare ambivalente; se da un lato sono partner indispensabili per garantire visibilità e volumi di vendita, dall'altro sono percepite come soggetti che riducono i margini e rischiano di spostare il controllo della relazione dal fornitore locale alla piattaforma. Non sorprende quindi che molte delle imprese intervistate stiano cercando di rafforzare la propria presenza digitale autonoma, investendo in siti ottimizzati, strategie di *search engine optimization* (SEO) e canali *social* per intercettare il cliente direttamente, senza intermediazione.

Un altro elemento che emerge con forza è la centralità della componente umana. Nonostante l'adozione di strumenti digitali, il contatto personale resta percepito come irrinunciabile: sia nelle fasi di consulenza e progettazione del viaggio, sia nella gestione di eventuali problemi, il cliente apprezza la possibilità di parlare con un professionista. Questo aspetto si collega alle riflessioni sul turismo esperienziale; la fidelizzazione non avviene tanto tramite programmi a punti o scontistiche, quanto attraverso la qualità dell'esperienza complessiva e il passaparola positivo che essa genera.

Infine, le interviste offrono uno spunto interessante sulle prospettive future del settore. Le imprese riconoscono che la competizione si giocherà sempre di più sulla capacità di differenziarsi, di proporre esperienze autentiche e di comunicare in modo efficace la propria identità. L'evoluzione tecnologica è vista come un'opportunità, ma anche come una sfida che richiede investimenti continui e competenze aggiornate. Si intravede la possibilità di un ritorno a un rapporto più diretto tra viaggiatore e operatore locale, soprattutto se quest'ultimo saprà farsi trovare online e offrire un servizio percepito come più personalizzato rispetto a quello standardizzato delle piattaforme globali.

Alla luce di quanto emerso, si può affermare che la trasformazione digitale, per le imprese di viaggio di medie e piccole dimensioni, non è soltanto una questione di tecnologia, ma un processo che coinvolge la cultura aziendale, l'organizzazione e la relazione con il cliente. L'integrazione di strumenti digitali, l'uso strategico dei contenuti generati dagli utenti e

l'attenzione alla *customer experience* convergono verso un modello ibrido, in cui il digitale potenzia ma non sostituisce la componente umana.

La tesi non intende fornire risposte definitive, ma piuttosto stimolare una riflessione sulle direzioni possibili. Il numero ridotto di interviste, limitato infatti a tre aziende, rappresenta un vincolo metodologico che non consente di generalizzare i risultati, ma permette comunque di mettere in luce tendenze e criticità significative per comprendere l'evoluzione del settore. I quesiti iniziali trovano ora risposte più consapevoli: le fasi del *customer journey* più rilevanti sono quelle che anticipano l'acquisto e quelle che ne seguono immediatamente l'esecuzione, in cui si gioca la reputazione; gli strumenti digitali più promettenti sono quelli che semplificano i processi e liberano tempo da dedicare al cliente; i contenuti generati dagli utenti si confermano alleati preziosi, ma richiedono una gestione attenta.

Restano tuttavia aperti interrogativi su come le imprese riusciranno a sostenere gli investimenti necessari, su come evolverà l'equilibrio con le OTA e su quale sarà il ruolo dell'intelligenza artificiale quando diventerà più matura e accessibile.

In prospettiva, la ricerca potrebbe essere ampliata allargando il campione di aziende intervistate, includendo realtà di diverse dimensioni e specializzazioni, e sviluppando un confronto con imprese simili attive in altri paesi europei. In questo modo sarebbe possibile individuare somiglianze e differenze nelle strategie adottate, ottenendo una visione comparativa più completa e approfondita del fenomeno.

In definitiva, ciò che questa tesi mette in evidenza è che il futuro delle agenzie di viaggio e dei tour operator non è segnato unicamente dalla pressione competitiva delle piattaforme digitali, ma dalla loro capacità di trasformare le sfide in opportunità di innovazione, mantenendo come stella polare la creazione di valore per il cliente. In un mondo sempre più digitale, il fattore umano resta l'elemento differenziante: la competenza, l'ascolto e la capacità di costruire relazioni autentiche saranno probabilmente i veri indicatori di successo nel turismo di domani.

Appendici

Appendice A - Traccia dell'intervista sottoposta a Fiavet Veneto Servizi

Domanda 1

Le agenzie di viaggio piccole e locali come vedono il digitale e l'evoluzione digitale e come nella pratica si sono evolute? Quali sono state le trasformazioni operative?

Domanda 2

La difficoltà strutturale nel poter introdurre nuovi strumenti digitali o nuove tecnologie, potrebbe essere una ragione di paura nei confronti delle grandi OTA o le piccole agenzie sanno comunque di poter mantenere un mercato offrendo servizi differenti e personalizzati?

Domanda 3

Proprio questa difficoltà nell'introdurre il digitale, immagino che durante il periodo pandemico abbia portato a grosse difficoltà per queste piccole agenzie, cosa hanno fatto? Sono state effettuate delle trasformazioni dei modelli di business per provare a resistere o sviluppare nuovi servizi che potessero essere utilizzati anche in questi anni di crisi oppure sono stati mantenuti business model più tradizionali e tipici?

Domanda 4

Quindi da quanto capisco queste microagenzie negli ultimi anni piuttosto che, a causa ovviamente delle difficoltà che possono avere, provare a ridurre il gap con le agenzie digitali, stanno cercando di trovare nuove strade, nuovi servizi (come i viaggi accompagnati) che le permettano di competere?

Domanda 5

La letteratura evidenzia come un trend degli ultimi anni sia lo sviluppo di modelli ibridi (presenza fisica ma utilizzo di strumenti digitali) o modelli di abbonamento che sempre più spesso si stanno diffondendo. Per queste microagenzie esistono esempi di questi modelli?

Domanda 6

Passerei ora al tema del rapporto con i clienti. Innanzitutto volevo chiedere se si è modificata la dinamica che c'è tra agenzia e cliente negli ultimi anni, se ci sono stati cambiamenti quali cambiamenti?

Domanda 7

In che fase del journey il consumatore si rivolge alle agenzie?

Domanda 8

Si può dire che molte tipologie di clienti si rivolgono alle agenzie o è comunque possibile identificare una certa nicchia dal punto di vista di età o esigenze. Nel senso, anche giovani viaggiatori si rivolgono alle agenzie o più soprattutto persone un po' meno avvezze all'utilizzo di tutti i vari strumenti in internet che ti permettono di organizzare autonomamente i viaggi?

Domanda 9

Proprio legandomi a questo tema e al fatto che soprattutto per viaggi semplici molte più persone si affidano alle OTA, come fanno le piccole agenzie anche dal punto di vista marketing o anche in generale di servizi offerti a mantenere quote di mercato, a conquistare nuovi clienti e a sopravvivere?

Domanda 10

L'ultimo argomento che vorrei analizzare è più relativo al rapporto tra agenzie e fornitori di servizi e quindi hotel, compagnie aeree. Nel caso delle OTA, in alcuni casi vengono imposte delle condizioni, mi vengono in mente le clausole di parità di Booking.com con anche la recente sentenza che portato a un divieto di utilizzo di queste clausole. Crede che questa maggiore trasparenza delle piccole agenzie o maggiore facilità di collaborazione possa essere in futuro un vantaggio per le piccole agenzie nella collaborazione con i fornitori di servizi o comunque la visibilità che le OTA permette di ottenere, porterà gli hotel comunque a essere sempre presenti e diciamo a sottostare a quello che viene imposto da queste grandi agenzie?

Domanda 11

Secondo lei quale può essere il futuro del settore, il futuro delle microagenzie in questo mondo che è sempre più digitalizzato e in cui le OTA la fanno sempre più da padrone?

Domanda 12

Quindi l'esperienza ormai è il fattore determinante per il successo di un viaggio?

Appendice B - Traccia dell'intervista sottoposta alle imprese

Domanda 1

Dall'analisi della letteratura sul travel customer journey, il processo di acquisto dei viaggiatori può essere riassunto in cinque fasi: ispirazione, considerazione, prenotazione, on-trip e post-trip.

Quali sono per voi i momenti critici del travel customer journey (processo di acquisto e consumo) per conquistare le preferenze e la fidelizzazione dei viaggiatori?

Domanda 2

Quanto ritenete che gli User Generated Content (UGC) incidano sulla reputazione online della vostra agenzia? (1 = Per nulla; 5 = Moltissimo).

Domanda 3

Gli UGC sono oggi tra i principali fattori influenzanti la scelta dei prodotti turistici da parte dei consumatori, anche più della comunicazione istituzionale. (1 = Per nulla d'accordo; 5 = Completamente d'accordo).

Domanda 4

Il ruolo delle agenzie di viaggio non si limita più alla semplice aggregazione dell'offerta turistica ma devono ora diventare anche piattaforme di mediazione esperienziale, in cui le informazioni fornite da altri viaggiatori costituiscono una parte integrante del servizio. (1 = Per nulla d'accordo; 5 = Completamente d'accordo).

Domanda 5

Elencare brevemente i principali modi in cui gli UGC vengono integrati all'interno del vostro sito/app dell'agenzia.

Domanda 6

La letteratura indica che alcuni strumenti nati con il processo di evoluzione digitale sono particolarmente rilevanti.

Quale tra gli strumenti elencati utilizzate maggiormente o avete in programma di usare?

(A. *Chatbot*; B. *Intelligenza Artificiale*; C. *Realtà Aumentata*; D. *Big Data*; E. *Altro*).

Come viene integrato nel vostro modello di business?

Domanda 7

Per quanto riguarda le forme di fidelizzazione del consumatore, dalla ricerca emerge come il modello ad abbonamento sia una delle strategie più utilizzate.

Utilizzate questa tipologia di modello? Ci sono altre strategie di fidelizzazione che mettete in pratica?

Domanda 8

“Il controllo della distribuzione turistica sta passando molto velocemente alle aziende e-intermedie che sfruttano le tecnologie ICT nel modo più efficiente” (Kontis e Skoultos, 2022). Considerando questa affermazione, quale può essere secondo voi il futuro delle agenzie più locali e specializzate in un settore turistico sempre più dominato dalle grandi OTA? Quali strategie risulteranno essere fondamentali?

Bibliografia

- Abbott, L. (1955). *Quality and Competition*. Columbia University Press, New York. 122-146.
- Aboalghanam, K. M., AlFraihat, S. F., & Tarabieh, S. (2025). *The Impact of User-Generated Content on Tourist Visit Intentions: The Mediating Role of Destination Imagery*. *Administrative Sciences*, 15, 117. <https://doi.org/10.3390/admsci15040117>
- Airbnb. (2021). *Airbnb 2021 Report: Travel and Living*.
- Andonova, Y., Anaza, N. A., & Bennett, D. H. S. (2021). *Riding the subscription box wave: Understanding the landscape, challenges, and critical success factors of the subscription box industry*. *Business Horizons*, 64, 631-646. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.024>
- Angeloni, S., & Rossi, C. (2021). *Online search engines and online travel agencies: A comparative approach*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 720-749. <https://doi.org/10.1177/1096348020980>
- Anguera-Torrell, O., & Langer, C. (2021). *The impact of positioning on click-through-rates in hotel metasearch engines*. *Journal of Vacation Marketing*, 28, 228-243. <https://doi.org/10.1177/13567667211042640>
- Arquilla, V., Caruso, F., Genco, D., & Parise, C. (2023). *Designing a new User Experience for the travel sector: A research project reimagining the role of travel stakeholders in the digital post-pandemic age*. *Multidisciplinary Aspects of Design*, 37. https://doi.org/10.1007/978-3-031-49811-4_53
- Assiouras, I., Skourtis, G., Giannopoulos, A., Buhalis, D., & Koniordos, M. (2019). *Value co-creation and customer citizenship behavior*. *Annals of Tourism Research*, 78. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102742>
- Bagnoli, L., (2018). *Manuale di Geografia del Turismo. Dal Grand Tour al Piano Strategico*. Quarta edizione. UTET Università, Torino.
- Bai, B., Law, R., & Wen, I. (2008). *The impact of website on Customer Satisfaction and Purchase intentions: Evidence from Chinese online visitors*. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 391-402. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.10.008>

- Bayih, B. E., & Singh, A. (2020). *Modeling domestic tourism: motivations, satisfaction and tourist behavioural intentions*. *Heliyon*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04839>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). *Customer experience: Fundamental premises and implications for research*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630-648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Ben Youssef, A. B., & Mejri, I. (2023). *Linking digital technologies to sustainability through Industry 5.0: A bibliometric analysis*. *Sustainability*, 15. <https://doi.org/10.3390/su15097465>
- Berry, L. L. (1983). *Relationship marketing*. In L. Berry, L. Shostack, & G. L. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, 25-80.
- Binet, L., & Field, P. (2013). *The Long and the Short of It: Balancing Short and Long-Term Marketing Strategies*. The Institute of Practitioners in Advertising.
- Booking Holdings. (2023). *Annual Report*.
- Bray, J., De Silva Kanakaratne, M., Dragouni, M., & Douglas, J. (2021). *Thinking inside the box: An empirical exploration of subscription retailing*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102333>
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). *Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services*. *Information and Communication Technologies in Tourism*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28
- Buhalis, D., & Jun, S. H. (2011), *E-tourism*. Goodfellow Publishers Limited, Oxford.
- 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, 609-623. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Buhalis, D., & Leung, R. (2018), *Smart hospitality—interconnectivity and interoperability towards an ecosystem*. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
- Campagna, G., & Loconsole, V., (2015). *Scelta turismo*. Tramontana.

- Cantalops, A. S., & Salvi, F. (2014). *New consumer behavior: A review of research on eWOM in hospitality and tourism*. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.007>
- Casaló, L. V., & Romero, J. (2019). *Social media promotions and travelers' value-creating behaviors: the role of perceived support*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31, 633-650. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2017-0555>
- Castillo-Manzano, J. I., & López-Valpuesta, L. (2010). *The Decline of the Traditional Travel Agent Model*. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 46, 639-649. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2009.12.009>
- Chan, C. S. (2021). *Developing a conceptual model for the post-COVID-19 pandemic changing tourism risk perception*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18189824>
- Chen, H., & Prentice, C. (2022). *Integrating artificial intelligence and customer experience*. *Australasian Marketing Journal*, 33, 141-153. <https://doi.org/10.1177/14413582241252904>
- Chon, K. K. S., & Hao, F. (2024). *Technological evolution in tourism: a Horizon 2050 perspective*. *Tourism Review*, 80, 313-325. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2023-0753>
- Cloud Village. (2025). *La formazione digitale nel turismo: strategie e strumenti per il futuro*. <https://www.cloudvillage.it/la-formazione-digitale-nel-turismo/>
- Corte di Giustizia dell'Unione Europea. (2024). *Causa C-264/23: Sentenza Booking.com sulle clausole di parità*.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). *The consumer decision journey*. *McKinsey Quarterly*, 3.
- Diaconu, M., & Dutu, A. (2017). *Business development in tourism and technology*. *Journal of Tourism – Studies and Research in Tourism*, 24.
- Digital4.biz. (2018). *Digital Tourist Journey: la customer experience può rivoluzionare il settore travel*. <https://www.digital4.biz/marketing/ecommerce/digital-tourist-journey-la-customer-experience-puo-rivoluzionare-settore-travel/>

Dudás, G., Boros, L., & Vida, G. (2017). *Comparing the temporal changes of airfares on online travel agency websites and metasearch engines*. *Tourism*, 65, 187-203.

ECC-Net Italia. (2019). *Pacchetti turistici: il viaggiatore ha diritto a ricevere informazioni chiare e tempestive*. <https://ecc-netitalia.it/it/news/pacchetti-turistici-il-viaggiatore-ha-diritto-a-ricevere-informazioni-chiare-e-tempestive/>

Edelman, B. G., & Geradin, D. (2016). *Efficiencies and regulatory shortcuts: How should we regulate companies like Airbnb and Uber?* *Stanford Technology Law Review*, 19, 293-328. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2658603>

eDreams Odigeo. (2022). *Indagine sul comportamento dei turisti*.

Elgarhy, S. (2023). *Effects of service quality, loyalty programs, pricing strategies, and customer engagement on firms' performance in Egyptian travel agencies: Mediating effects of customer retention*. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24, 753-781. <https://doi.org/10.1080/1528008x.2022.2077889>

Erdogan, S. A., Senturk, A. G., & Balasingham, J. (2020). *Allocation optimization for subscription box services*. 2020 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 746-750. <https://doi.org/10.1109/IEEM45057.2020.9309954>

Eurobank EFG. (2008). *The Internet and the Hospitality industry in Greece*. *Eurobank Research Economy and Markets*, 3, 1-34.

European Commission. (2020). *Explanatory Notes on VAT e-commerce rules*.

Expedia Group. (2023). *Annual Report*.

Ezus.io. (2024). *Niche strategy in travel agencies: stand out from the crowd*. <https://ezus.io/post/niche-strategy-travel-agency>

Fernandez-Villaran, A., Rivera-García, A., & Pastor-Ruiz, A. (2022). *Disintermediation and the role of DMCs: a new management strategy in rural tourism*. *European Journal of Innovation Management*, 27, 1206-1224. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2022-0348>

- Flavián, C., Ibáñez-Sánchez, S., & Orús, C. (2019). *The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience*. *Journal of Business Research*, 100, 547-560. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.050>
- Forman, C., Ghose, A., & Wiesenfeld, B. (2008). *Examining the relationship between reviews and sales: The role of reviewer identity disclosure*. *Information Systems Research*, 19, 291-313. <https://doi.org/10.1287/isre.1080.0193>
- Fosker, N., & Cheung, B. (2021). *Pricing and proposition testing in subscription economies*. *Applied Marketing Analytics*, 6, 211-220. <https://doi.org/10.69554/OXBP2118>
- Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. (2012). *Social media use and impact during the holiday travel planning process*. *Information and Communication Technologies in Tourism 2012*, 13-24. https://doi.org/10.1007/978-3-7091-1142-0_2
- Frank, A. G., De Sousa Mendes, G. H., Ayala, N. F., & Ghezzi, A. (2019). *Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective*. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341-351. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014>
- GlobalData. (2022). *Thematic Research: Online Travel*.
- Godovykh, M., & Tasci, A. D. A. (2020). *Customer experience in tourism: A review of definitions, components, and measurements*. *Tourism Management Perspectives*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100694>
- Google. (2020). *Decoding Decisions: Making sense of the messy middle*. Think with Google.
- Goossens, C. (2000). *Tourism information and pleasure motivation*. *Annals of Tourism Research*, 27, 301-321. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00067-5](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00067-5)
- Gössling, S., & Hall, C. (2019). *Sharing versus collaborative economy: How to align ICT developments and the SDGs in tourism?* *Journal of Sustainable Tourism*, 27, 74-96. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560455>
- Gouveia, F. D., & Mamede, H. S. (2022). *Digital Transformation for SMES in the Retail Industry*. *Procedia Computer Science*, 204, 671-681. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.08.081>

Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., & O’Leary, J. T. (2006). *The transformation of consumer behaviour*. *Tourism Business Frontiers*, 9-18. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6377-9.50009-2>

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). *Smart tourism: foundations and developments*. *Electronic Markets*, 25, 179-188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>

Gretzel, U., & Yoo, K. H. (2008). *Use and impact of online travel reviews*. *Information and Communication Technologies in Tourism 2008*, 35-46. https://doi.org/10.1007/978-3-211-77280-5_4

Grönroos, C. (1994). *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*. *Management Decision*, 32, 4-20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>

Gupta, V. (2019). *Talent management dimensions and their relationship with retention of Generation Y employees in the hospitality industry*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31, 4150-4169. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0859>

Gurjar, R. (2024). *Role of AI in tourism sector for improved customer experience*. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 12.

Guttentag, D. (2015). *Airbnb: Disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector*. *Current Issues in Tourism*, 18, 1-26. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>

Ha, N. T. T., & Huan, T. V. (2023). *Big Data Application: An Indispensable Solution for Digital Transformation and Development of Vietnam’s Tourism Industry*. *European Journal of Development Studies*, 3, 114-119. <https://doi.org/10.24018/ejdevelop.2023.3.1.214>

Hall, C., Scott, D., & Gössling S. (2020), *Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for*. *Tourism Geographies*, 22, 577-598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>

Happ, E., & Ivancsó-Horvath, Z. (2018). *Digital tourism is the challenge of future - a new approach to tourism*. *Knowledge Horizons – Economics*, 10, 9-16.

Hassan, A. (2024). *Emerging technologies in digital manufacturing and smart factories*. IGI Global Publisher. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0920-9>

- Högberg, K., & Willermark, S. (2022). *Strategic Responses to Digital Disruption in Incumbent Firms: A Strategy-as-Practice Perspective*. *Journal of Computer Information Systems*, 63, 281-292. <https://doi.org/10.1080/08874417.2022.2057373>
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2015). *Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 377-401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1970). *The theory of buyer behavior*. *Journal of the American Statistical Association*, 65, 1406-1407. <https://doi.org/10.2307/2284311>
- HTF Market Intelligence. (2025). *Global Travel Metasearch Engine Market Insight New Trends & Opportunities to 2024-2032*. <https://www.htfmarketreport.com/sample-report/4102223-travel-metasearch-engine-market>.
- Huddin, M. N., Kurnia, D., Deviyantoro, D., & Nafiudin, N. (2024). *The relationship between customer experience, customer satisfaction, customer trust, and customer loyalty in tourism destination*. *Diponegoro International Journal of Business*, 6, 142-154. <https://doi.org/10.14710/dijb.6.2.2023.142-154>
- ISTAT, (2020). *Movimento turistico in Italia: Gennaio – Settembre 2020*.
- Jaziri, D., & Rather, R. A. (2022). *Contemporary approaches studying customer experience in tourism research*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781801176323>
- Jung, T., Claudia Tom Dieck, M., Lee, H., & Chung, N. (2016), *Effects of virtual reality and augmented reality on visitor experiences in museum*. *Information and Communication Technologies in Tourism 2016*, 621-635. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28231-2_45
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). *Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding, and research agenda*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30, 21-56. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>
- Kayumovich, K. O. (2020), *Prospect of digital tourism development*, *Economics*, 23-24.

- Kim, H., & So, K. K. F. (2021). *Two decades of customer experience research in hospitality and tourism: A bibliometric analysis and thematic content analysis*. *International Journal of Hospitality Management*, 100. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103082>
- Kourtesopoulou, A., Theodorou, S., Kriemadis, A., & Papaioannou, A. (2019). *The Impact of Online Travel Agencies Web Service Quality on Customer Satisfaction and Purchase Intentions*. *Smart Tourism as a Driver for Culture and Sustainability*, 343-356. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-03910-3>
- Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C., (2021). *Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research*, *Journal of Business Research*, 123, 557-567. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.030>
- Lah, T., & Wood, J. B. (2016). *Technology-as-a-Service Playbook: How to grow a profitable subscription business*. Point B.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2015). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Lavidge, R. J., & Steiner, G. A. (1961). *A model for predictive measurements of advertising effectiveness*. *Journal of Marketing*, 25, 59-62. <https://doi.org/10.1177/002224296102500611>
- Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). *Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26, 727-750. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0367>
- Law, R., Leung, R., & Buhalis, D. (2009). *Information technology applications in hospitality and tourism: A review of publications from 2005 to 2007*. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26, 599-623. <https://doi.org/10.1080/10548400903163160>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of Marketing*, 80, 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Levitt, T. (1984). *Marketing myopia*. *Journal of Library Administration*, 4, 59-80.
- Li, J., Dong, W., & Ren, J. (2024). *The effects of user- and marketer-generated content on customer satisfaction: A textual analysis approach*. *Electronic Commerce Research and Applications*, 65. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2024.101407>

López de Ávila, A. (2011). *Technology in tourism*. UNWTO Affiliate Members Global Report, Volume 1. <https://doi.org/10.18111/9789284414567>

Mahrous, A. A., & Hassan, S. S. (2016). *Achieving superior customer experience: An investigation of multichannel choices in the travel and tourism industry of an emerging market*. *Journal of Travel Research*, 56, 1049-1064. <https://doi.org/10.1177/0047287516677166>

Manolopoulos, D., Pietzika, E., Mamakou, X. J., & Myloni, B. (2022). *Psychological and formal employment contracts, workplace attitudes and employees' turnover intentions: Causal and boundary inferences in the hotel industry*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 289-302. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.011>

Marino, A., Pariso, P., & Picariello, M. (2022). *Digital platforms and entrepreneurship in the tourism sector*. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9, 282-303. [https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4\(15\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2022.9.4(15))

Medina, K., & Hadwick, A. (2018). *The state of hospitality distribution: Direct bookings*. EyeforTravel.

Milojković, H., Milojković, D., & Milojković, N. (2024). *Strategic Management of Digitalization in Travel Agencies*. Review of Socio-Economic Perspectives. <https://doi.org/10.19275/RSEP171>

Montejo-Ràez, A., Perea-Ortega, J. M., García-Cumbreras, M. A., & Martínez-Santiago, F. (2011). *Otiüm: A web based planner for tourism and leisure*. *Expert Systems with Application*, 38, 10085-10093. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.02.005>

Morze, N., & Strutynska, O. (2021). *Digital transformation in society: key aspects for model development*. *Journal of Physics: Conference Series*, 1946. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1946/1/012021>

Mudambi, S. M., & Schuff, D. (2010). *What makes a helpful review? A study of customer reviews on Amazon.com*. *MIS Quarterly*, 34(1), 185–200. <https://doi.org/10.2307/20721420>

Muharam, H., Chaniago, H., Bin, A., & Endraria. (2021). *E-Service quality, customer trust and satisfaction: Market place consumer loyalty analysis*. *Jurnal Minds: Manajemen ide dan Inspirasi*, 8, 237-254. <https://doi.org/10.24252/minds.v8i2.23224>

- Müller, J. M., Buliga, O., & Voigt, K. (2018). *Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0*. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 2-17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.019>
- Narangajavana, Y., Fiol, L. C., Moliner, M. A., Rodríguez-Artola, R. M., & Sánchez-García, J. (2017). *The influence of social media in creating expectations. An empirical study for a tourist destination*. *Annals of Tourism Research*, 65, 60-70. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.05.002>
- Navarro-Drazich, D., & Lorenzo, C. (2021). *Sensitivity and vulnerability of international tourism by covid crisis: South America in context*. *Research in Globalization*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100042>
- Navickas, V., Petrokė, I., Bačiulienė, V., & Ključnikov, A. (2021). *Development of sharing economy-based business models in the tourism sector*. *Marketing and Management Innovations*, 5, 43-52. <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-04>
- Newman, D. (2020). *4 Actionable Customer Experience Statistics for 2020*. Forbes.
- Niu, Y. (2025). *The impact of user-generated content on consumer trust and brand loyalty*. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 161, 141-146. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.19906>
- O'Connor, P., & Frew, A. (2000). *Evaluating electronic channels of distribution in the hotel sector: a Delphi study*. *Information Technology and Tourism* 2000, 324-335. https://doi.org/10.1007/978-3-7091-6291-0_29
- OECD. (2020). *Tourism Trends and Policies 2020*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2020_6b47b985-en.html
- Oh, H., Fiore, A. M., & Jeoung, M. (2007). *Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications*. *Journal of Travel Research*, 46, 119-132. <https://doi.org/10.1177/0047287507304039>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley, New Jersey.

- Packer, J., & Ballantyne, R. (2016). *Conceptualizing the visitor experience: A review of literature and development of a multifaceted model*. *Visitor Studies*, 19, 128-143. <https://doi.org/10.1080/10645578.2016.1144023>
- Parise, S., Guinan, P. J., & Kafka, R. (2016). *Solving the crisis of immediacy: how digital technology can transform the customer experience*. *Business Horizons*, 59, 411-420. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.004>
- Park, Y.A., & Gretzel, U. (2006). *Evaluation of Emerging Technologies in Tourism: The Case of Travel Search Engines*. *Information and Communication Technologies in Tourism 2006*, 371-382. https://doi.org/10.1007/3-211-32710-X_51
- Patrício, L., Fisk, R. P., & Falcão e Cunha, J. (2008). *Designing multi-interface service experiences: The service experience blueprint*. *Journal of Service Research*, 10, 318-334. <https://doi.org/10.1177/1094670508314264>
- Perelygina, M., Küçükusta, D., & Law, R. (2022). *Digital business model configurations in the travel industry*. *Tourism Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104408>
- Phocuswright. (2021). *Travel Agency Distribution Landscape: Global Edition*.
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). *Adoption of AI-based chatbots for hospitality and tourism*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32, 3199-3226. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0259>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2013). *The experience economy: past, presence and future*. *Handbook on the Experience Economy*, 21-44. <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007>
- Quan, S., & Wang, N. (2004). *Towards a structural model of the tourist experience: an illustration from food experiences in tourism*. *Tourism Management*, 25, 297-305. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00130-4)
- Quixy. (2025). *Top 15+ Impactful Benefits of Digital Transformation*. <https://quixy.com/blog/top-benefits-of-digital-transformation/>
- Reinhold, S., Zach, F., & Laesser, C. (2020). *E-business models in tourism*. *Handbook of e-Tourism*, 1-30. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05324-6_71-1

Richards, G. (2011). *Creativity and tourism: The State of the Art*. *Annals of Tourism Research*, 38, 1225-1253. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.07.008>

Romita, T. (2020). *Temi di sociologia del turismo*. International Academic Research Center Str. & European Tourism Quality Association.

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing*. *Journal of Marketing Management*, 15, 53-67. <http://dx.doi.org/10.1362/026725799784870496>

Schuh, G., Frank, J., Jussen, P., Rix, C., & Harland, T. (2019). *Monetizing industry 4.0: Design principles for subscription business in the manufacturing industry*. 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, 1-9. <https://doi.org/10.1109/ICE.2019.8792607>

Sharma, A., & Sharma, S. (2023). *Digital marketing adoption by small travel agencies: a comprehensive PLS-SEM model using reflective and higher-order formative constructs*. *European Journal of Innovation Management*, 28, 560-590. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0532>

Sigala, M. (2018). *New technologies in tourism: From multi-disciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories*. *Tourism Management Perspectives*, 25, 151-155. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.003>

Sinclair, B. (2017). *IoT Inc: How your company can use the Internet of Things to win in the outcome economy*. McGraw-Hill Education.

Sparks, B. A., & Browning, V. (2011). *The impact of online reviews on hotel booking intentions*. *Tourism Management*. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.011>

Statista. (2023). *Share of mobile bookings in global travel, 2018–2023*.

Statista, (2024). *Number of travel and tourism jobs worldwide from 2019 to 2023, with a forecast for 2024 and 2034*. <https://www.statista.com/statistics/1268465/number-of-travel-and-tourism-jobs-worldwide>.

Statista, (2025). *Travel agency industry – statistics & facts*. <https://www.statista.com/topics/1859/travel-agencies>.

- Stickdorn, M., & Zehrer, A. (2009). *Service design in tourism*. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation.
- Suhartanto, D., Brien, A., Primiana, I., Wibisono, N., & Triyuni, N. N. (2020). *Tourist loyalty in creative tourism: The role of experience quality, value, satisfaction, and motivation*. *Current Issues in Tourism*, 23, 867-879. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1568400>
- Surbakti, F. P. S., Perdana, A., Indulska, M., Liono, J., & Arief, I. B. (2024). *From data to decisions: Leveraging AI to enhance online travel agency operations*. *Journal of Information Technology Teaching Cases*. <https://doi.org/10.1177/20438869241279130>
- Talwar S., Dhir A., Kaur P., & Mäntymäki, M. (2020). *Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values perspective*. *International Journal of Hospitality Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102534>
- Tang, Q. (2025). *The impact of UGC on consumer loyalty in online travel services: The role of personalization*. *The EUrASEANs Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 2, 363-373. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.2\(51\).2025.363-373](https://doi.org/10.35678/2539-5645.2(51).2025.363-373)
- Teece, D. J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. *Long Range Planning*, 43, 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Travaglini, A., Puerto, S., & D'Amico, V. (2021). *Digital marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*. Edizioni LSWR.
- TravelPort. (2025). *State of modern retailing report: 'Travel's tipping point'*. <https://www.travelport.com/reports/trends-2025>
- Triarchi, E., & Karamanis, K. (2017). *The evolution of alternative forms of tourism: A theoretical background*. *Business & Entrepreneurship Journal*, 6, 39-59.
- TurnTo Networks (2017). *Hearing the Voice of the Consumer: UGC and the Commerce Experience*.
- Tussyadiah, I. (2020). *A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism*. *Annals of Tourism Research*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>

Tzuo, T. (2018). *Subscribed: Why the subscription model will be your company's future – and what to do about it*. Penguin.

UN Tourism, *Data Dashboard*. <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard>.

UN Tourism, *Glossary of Tourism Terms*. <https://www.untourism.int/glossary-tourism-terms>.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A. L., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). *Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies*. *Journal of Retailing*, 85, 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021), *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vh-info.com. (2025). *Top of Funnel vs Bottom of Funnel: Understanding User Intent*. <https://vh-info.com/2024/01/17/tofu-vs-bofu/#>

Weiermair, K., Peters, M., & Schuckert, M. (2015). *Destination development and the tourist life-cycle: Implications for entrepreneurship in alpine tourism*. *Tourism Recreation Research*, 32, 83-93. <https://doi.org/10.1080/02508281.2007.11081526>

Weill, P., & Vitale, M. (2001). *Place to space: Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business Press, Boston.

Wijaya, B. S. (2012). *The Development of Hierarchy of Effects Model in Advertising*. *International Research Journal of Business Studies*, 5, 73-85. <http://dx.doi.org/10.21632/irjbs.5.1.73-85>

Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y., & Fan, W. (2017). *A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism*. *Tourism Management*, 58, 51-65. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.001>

Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). *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.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005>

Yamagishi, K., Canayong, D., Domingo, M., Maneja, K. N., Montolo, A., & Siton, A. (2023). *User-generated content on Gen Z tourist visit intention: a stimulus-organism-response approach*. *Journal of Hospitality and Tourism Insight*, 7, 1949-1973.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2023-0091>

Yoo, C. (2014). *Branding Potentials of Keyword Search Ads: The Effects of Ad Rankings on Brand Recognition and Evaluations*. *Journal of Advertising*, 43, 85-99.
<https://doi.org/10.1080/00913367.2013.845541>

Zabihi, S. M. G., & c, S. H. (2021). *COVID-19 Pandemic and Tourism Industry in European Countries: E-Tourism is Predominate*. 8th International Conference on Modern Tricks of Management, Accounting, Economics and Banking with Business Growth Approach.
<https://doi.org/10.6084/m9.figshare.14528829.v2>

Zeqiri, A. (2024). *From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms*. *Platforms*, 2, 221-233. <https://doi.org/10.3390/platforms2040015>

Zeqiri, A., Dahmani, M., & Ben Youssef, A. (2022). *Digitalization of the tourism industry: What are the impacts of the new wave of technologies?* *Balkan Economic Review*, 2, 63-82.

Zeqiri, A., Mejri, I., & Ben Youssef, A. (2024). *The Metaverse and Virtual Reality in Tourism and Hospitality 5.0: A Bibliometric Study and Research Agenda*. GREDEG Working Papers.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15757.55524>

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). *Service design for experience-centric services*. *Journal of Service Research*, 13, 67-82. <https://doi.org/10.1177/1094670509351960>

Zott, C., & Amit, R. (2010). *Business Model Design: An Activity System Perspective*. *Long Range Planning*, 43, 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Ringraziamenti

Giunto al termine di questo percorso di studio e di ricerca, desidero esprimere la mia più sincera gratitudine a tutte le persone e le realtà che hanno contribuito alla realizzazione di questo elaborato e che hanno reso possibile la sua conclusione.

In primo luogo, il mio ringraziamento va al professor Michele Tamma, relatore di questa tesi, per la disponibilità e i suggerimenti che hanno accompagnato lo sviluppo del lavoro, permettendomi di affrontare con maggiore consapevolezza e rigore le diverse fasi di ricerca.

Un sentito grazie a Fiavet Veneto Servizi, che ha reso possibile un'intervista preziosa per arricchire la parte teorica del lavoro, e al Ciset, che con la propria disponibilità mi ha aiutato a individuare le imprese da coinvolgere nell'indagine empirica. A tal proposito, desidero ringraziare di cuore le tre aziende che hanno accettato di partecipare e di condividere la loro esperienza (Park Viaggi, Hironelle e Kia Ora Viaggi), senza le quali questa ricerca non avrebbe potuto trovare compiuta realizzazione.

Un pensiero riconoscente va anche agli amici di Alessandria, di Venezia e di Sydney, che hanno reso questo percorso non solo formativo ma anche umano, accompagnandomi con la loro vicinanza, il loro sostegno e la loro amicizia nei momenti più significativi di questi anni.

Infine, il ringraziamento più profondo e sincero è rivolto alla mia famiglia, che mi ha supportato con costanza e fiducia durante tutta la mia carriera accademica. A loro devo la possibilità di aver intrapreso e portato a termine questo cammino, che segna la conclusione di un percorso impegnativo ma ricco di esperienze stimolanti.