

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA IN LINGUE E COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA E IL
TURISMO

ANNO ACCADEMICO 2020-2021

TESI DI LAUREA

La transizione delle agenzie di viaggio tradizionali alle on-line travel agencies: il caso di
South Tours a Malaga, Spagna

DOCENTE 1° relatrice: Prof. Alessia Toldo
firma originale docente

Eventuale
DOCENTE 2° relatrice: Prof. Anna Maria Pioletti
firma originale docente

STUDENTE: 18E02700, Adriana Pompejano
firma originale studente

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1 - Internet e i nuovi distributori turistici online: le On-line Travel Agencies - OTA

- 1.1 Il turismo digitale: come Internet ha cambiato il turismo
- 1.2 I nuovi intermediari turistici: le On-line Travel Agencies - OTA
- 1.3 Le diverse tipologie di OTA
- 1.4 I fattori che permettono alle OTA di avere successo: il sito web, la visibilità, il prezzo e le recensioni.

CAPITOLO 2 - Le agenzie turistiche durante la pandemia del Covid-19

- 2.1 L'impatto del Covid-19 sul turismo
- 2.2 L'impatto del Covid-19 sulle OTA
- 2.3 L'impatto del Covid-19 sulle Agenzie turistiche tradizionali

Capitolo 3 - Il caso della South Tours

- 3.1 Introduzione al Case Study
- 3.2 La descrizione di South Tours
- 3.3 La transizione da agenzia viaggi tradizionale ad OTA: la forma ibrida di South Tours

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

APPENDICE

INTRODUZIONE

La Pandemia di Covid-19 che al momento in cui scrivo, insiste ormai da più di un anno, non solo ha causato oltre quattro milioni di vittime, ma ha anche creato gravi danni all'economia ed ha letteralmente azzerato alcuni mercati, primo fra tutti quello turistico.

Come spesso accade, anche per quanto concerne il settore turistico, sono le economie più fragili a pagare il prezzo più alto, come le piccole imprese e agenzie turistiche, che già da alcuni anni soffrivano per la fortissima concorrenza delle On-line Travel Agency - OTA: potenti realtà emergenti che, di fatto, già prima del Covid stavano trasformando il mercato delle prenotazioni turistiche in un vero e proprio oligopolio. Con le misure di contenimento della pandemia, le piccole agenzie tradizionali si sono così trovate a dover affrontare i costi di oltre 12 mesi di stand-by senza ancora riuscire a ripartire e, soprattutto, senza avere la certezza di quando ciò potrà accadere. Molte di queste realtà, tuttavia, hanno saputo reagire trasformando le proprie strutture secondo il modello delle OTA. La finalità di questa tesi di laurea è infatti quella di tratteggiare l'evoluzione delle piccole agenzie in On-line Travel Agency, attraverso investimenti in tecnologia e competenze con l'obiettivo di trasferire la propria attività sul web.

L'occasione per sviluppare questo elaborato deriva principalmente dall'esperienza maturata durante il tirocinio svolto da marzo fino a giugno, presso una piccola agenzia turistica di Malaga, la "South Tours". Essa verrà analizzata come caso studio nel capitolo finale della tesi, in cui mostrerò come questa piccola azienda si stia preparando alla riapertura del mercato turistico, evolvendo verso un modello ibrido di OTA, a metà fra agenzia turistica tradizionale ed On-line Travel Agency.

La struttura di questa tesi è articolata in tre capitoli; nel primo verrà analizzato lo sviluppo di Internet e l'impatto delle nuove tecnologie sul mondo del turismo. Internet ha radicalmente modificato i modelli di business delle imprese, trasformando il mercato e la maniera di distribuire prodotti e servizi. Alcuni operatori del settore hanno saputo sfruttare queste tecnologie, acquisendo potere e competitività. Fra questi, le On-line Travel Agencies (come Booking.com, Airbnb ed Expedia) siti web distributori di servizi turistici proposti da terze parti, rappresentano uno dei settori con tassi di vendita e di prenotazione più alti nel mercato online. L'obiettivo delle OTA è la vendita di prodotti e servizi turistici attraverso i propri siti web tramite fornitori esterni. All'interno del capitolo verrà analizzata la nascita delle OTA, il loro ruolo, i prodotti offerti, il

funzionamento (attraverso l'elemento più importante, il sito web) e i punti di forza. Verranno inoltre illustrate le diverse tipologie di OTA e le loro varietà. Alcune seguono infatti il rapporto d'agenzia addebitando alle terze parti una commissione espressa con un coefficiente percentuale sul fatturato, oppure, altre, seguono lo schema del "merchant model" comprando e rivendendo tali servizi. Inoltre, le OTA possono scegliere fra proporre i propri servizi tramite tipologie di siti Internet differenti: i siti di consulenza e i siti di vendita. I siti di consulenza forniscono informazioni ai viaggiatori traendo profitto dalla pubblicità e attraverso la piattaforma marketing del Pay-per-click. I siti di vendita, invece, vendono prodotti turistici online e guadagnano tramite le commissioni applicate ai prodotti venduti. Ancora, le OTA si sono trovate in competizione con i motori di ricerca, come Trivago.com, Google e Kayak, ovvero altri siti web che organizzano una grande quantità di informazioni e offrono la possibilità al consumatore di acquistare diverse offerte online. Nonostante questa grande competizione, le OTA, essendo realtà in grado di modificarsi e innovarsi velocemente, rappresentano oggi i fornitori di maggior successo nel settore. Il vantaggio competitivo delle OTA è rappresentato principalmente dalla presenza di siti con una interfaccia semplice e intuitiva, che offrono informazioni di qualità, prezzi altamente competitivi e che includono la possibilità di leggere e scrivere recensioni sui vari prodotti. In particolare, le recensioni sono in grado di rendere le OTA più credibili agli occhi dei clienti e ne accrescono la reputazione. Disponendo di diversi modelli di business, di conoscenze sul data mining e sulle migliori tecnologie disponibili, le OTA sono quindi in grado di acquisire grandi volumi di vendita. Nel secondo capitolo verrà analizzato invece l'impatto del Covid-19 sul mondo del turismo ed in particolare raffrontandolo tra OTA e agenzie turistiche tradizionali. Il settore del turismo è stato gravemente colpito dalla crisi sanitaria ed economica dovuta alla pandemia di Covid-19. Le OTA infatti hanno potuto mantenere delle posizioni rilevanti rispetto alle tradizionali agenzie di viaggio anche durante i mesi di lockdown, restrizioni e misure contenitive; queste ultime infatti, a causa della loro vulnerabilità dettata dalla loro insita rigidità strutturale ed operativa sono state maggiormente colpite dall'enorme riduzione della mobilità dei turisti rispetto alle OTA che, caratterizzate anzitutto da una grande flessibilità sia dimensionale che operativa hanno potuto reagire riducendo agilmente i costi fissi e riprogettando le proposte commerciali (ad esempio Airbnb ha proposto le esperienze on-line). Le OTA, grazie alla presenza online, hanno saputo usufruire delle tecnologie digitali e dell'innovazione informatica per rimanere competitive continuando ad operare, seppur a regime ridotto e differente. L'E-tourism, diversamente dal turismo

“fisico”, ha potuto continuare a operare tramite la promozione di informazioni online, di immagini attraverso i social media e permettendo ai futuri viaggiatori di continuare a sognare. Inoltre, una grande innovazione nel settore sono state le esperienze online proposte da musei, destinazioni turistiche e OTA, come Airbnb Experience. Il campo virtuale ha permesso, illustrando l’attività a distanza, di viaggiare rimanendo a casa propria. Nel secondo capitolo verrà inoltre mostrato come anche le OTA, durante la pandemia, abbiano dovuto far fronte a modifiche del proprio sistema attuando nuove strategie (ad esempio tramite opzioni Last minute, cancellazioni gratuite o tramite il sistema del Buy Now Pay Later). Verrà successivamente messa a confronto la situazione economica delle agenzie turistiche tradizionali, che invece sono state duramente colpite dalle conseguenze del Covid-19 portando alcune imprese a chiudere definitivamente. Le agenzie tradizionali hanno infatti dovuto sostenere importanti adattamenti per rimanere nel mercato e continuare ad operare rispettando le restrizioni dovute alla pandemia; hanno ad esempio ridotto le dimensioni dei gruppi durante le visite guidate che sono state reindirizzate verso itinerari in luoghi aperti piuttosto che nei tradizionali siti indoor. Verrà infine analizzata la situazione attuale e le misure prese dalle stesse per cercare di sopravvivere.

Infine, nel terzo capitolo, verrà affrontato il tema dell’evoluzione da agenzia tradizionale a OTA in un caso concreto, quello dell’impresa turistica South Tours di Malaga. Questa azienda, colpita duramente dalla pandemia nell’anno 2020, cerca oggi di recuperare le sue entrate e ristabilire la sua quota di mercato. L’azienda si sta trasformando in una sorta di ibrido, trasformando il suo modello, da un lato, verso una nuova OTA e dall’altro, rimanendo un’agenzia tradizionale che vende esperienze e attività nel centro di Malaga. Nel capitolo verrà analizzata la storia dell’azienda, la sua crescita nel territorio, le criticità legate alla pandemia e, infine, la sua trasformazione verso una OTA. Per attuare la sua transizione in OTA l’azienda ha dovuto modificare il proprio sistema, ricalibrando la presenza online, modificando il sistema di promozione dei prodotti e prendendo accordi con partners e fornitori differenti. La raccolta dati per questa terza parte della tesi è stata fatta soprattutto attraverso l’analisi del mio lavoro sul campo svolto durante un periodo di tirocinio presso l’azienda ospitante. Inoltre, molte riflessioni sono l’esito di un’intervista semi-strutturata somministrata al Manager aziendale del Tour Operator “South Tours”, Andrea Barbato, per ottenere approfondimenti aggiuntivi.

Grazie a questa tesi di Laurea sarà possibile analizzare alcuni dei fenomeni che hanno impattato sulle agenzie turistiche online e le agenzie turistiche tradizionali, venendo a conoscenza delle buone pratiche messe in opera dalle stesse per rimanere competitive nel mercato. Sarà inoltre possibile prendere spunto da questa esperienza per riflettere in caso di eventuali problematiche similari. I risultati finali verranno esposti brevemente nelle conclusioni di questa tesi.

CAPITOLO 1

Internet ed i nuovi distributori turistici online: le OTA

1.1 Il turismo digitale

Il mondo di oggi è profondamente cambiato rispetto al passato, Internet ha rivoluzionato il modo in cui tutti operiamo e ha profondamente mutato il nostro sistema economico e sociale. Da molti anni ormai, Internet è diventato indispensabile per le nostre vite e la pandemia di Covid-19 ne ha fatto emergere con chiarezza, allo stesso tempo, potenzialità e limiti. Internet è stata una delle innovazioni più importanti a seguito dell'invenzione della stampa (Hoffman, 2000). Il periodo della diffusione dei computer e dello sviluppo della tecnologia viene definito dagli storici "la terza rivoluzione industriale" (Horvath, 2018): questa a dimostrazione di come Internet e la digitalizzazione abbiano impattato sul nostro mondo sia dal punto di vista tecnologico, sia dal punto di vista sociale, influenzando tutti i settori del mercato e delle attività quotidiane. Il World Wide Web non solo ha trasformato il nostro modo di interagire, di comunicare e di socializzare, ma ha inoltre profondamente modificato il modo in cui si sviluppa il commercio e ha aperto nuovi orizzonti verso il mondo intero. È oggi possibile affermare che viviamo in un mondo del tutto globalizzato ed interconnesso; in qualche modo Internet ha modificato non solo la maniera di relazionarsi l'un l'altro, ma anche l'essenza stessa di ciò che significa essere un essere umano nella società moderna (Barwise *et al.*, 2006). Durante questi anni in cui Internet si è diffuso e sviluppato e in cui la tecnologia continua ad avanzare, il mondo digitale è diventato sempre più "potente". Prima della diffusione dei computer, l'archiviazione, l'organizzazione e il recupero dei dati richiedevano sforzo e tempi molto lunghi; adesso grazie alla digitalizzazione, la gestione delle informazioni è diventata molto più semplice (Horvath, 2018). A differenza di alcuni anni fa, oggi la parola "digitale" è conosciuta e compresa da tutti (*ibid.*) e tutti si rendono conto di quanto sia importante la tecnologia in termini di connessioni e innovazione. Il mondo digitale è oggi presente in tutti i campi, fra cui certamente quello turistico.

Come argomentato da Buhalis *et al.* (2004), il grande sistema di ICT e Internet si è rapidamente diffuso nel settore turistico (Buhalis, 2004; Buhalis e Law, 2008; Poon, 1993; Werher e Klein, 1999). In seguito alla diffusione dei computer, degli smartphone e

dei network, il turismo è entrato in una nuova era: quella del turismo digitale (*ibid.*). Con turismo digitale si intende “the use of an info-communication tool, an IT solution that can help to meet the needs of tourists and improves the competitiveness of organizations and businesses in tourism” (Horvath, 2018, pag.10). È fondamentale che le aziende turistiche comincino a digitalizzarsi e a cercare di sviluppare le loro tecnologie per poter rimanere competitive nel mercato odierno. L’obiettivo della digitalizzazione delle imprese turistiche è quello di renderle presenti nel mercato online, divenendo maggiormente visibili ai potenziali clienti, ormai abituati alla ricerca di informazioni turistiche sul web (Khurramov, 2020). Per digitalizzazione, nel mondo economico si intende l’utilizzo di tecnologie digitali che possano aiutare a creare nuove entrate ed opportunità per la creazione di valore (*ibid.*). Di anno in anno sempre più imprese e destinazioni turistiche si stanno dirigendo verso la digitalizzazione delle proprie risorse, utilizzando ad esempio strumenti di prenotazioni online da inserire nel proprio sito web o iscrivendosi su diverse piattaforme online, al fine di migliorare i propri risultati (*ibid.*). La tecnologia, essendo in costante evoluzione, può essere considerata allo stesso tempo un’opportunità ed una minaccia per le imprese turistiche, che in seguito alla rapida espansione del Computer Reservation System negli anni ‘60, del Global Distribution Systems negli anni ‘80 ed ancora in seguito allo sviluppo di Internet negli anni ‘90, sono state costrette ad evolversi e ad adattare le proprie tecnologie per mantenere le proprie posizioni nel mercato (*ibid.*). Molte aziende turistiche hanno dovuto modificare il proprio sistema strutturale ed il loro modello di business affrontando un processo di reingegnerizzazione per poter usufruire delle tecnologie e sfruttarle a proprio vantaggio al fine di gestire al meglio i loro dati e rimanere competitive nel mercato globale emergente (Laudon e Laudon, 2007). La digitalizzazione, inoltre, permette alle imprese turistiche di ottenere risultati maggiori e, allo stesso tempo, ai consumatori di ricercare prodotti che fanno al caso proprio, accedendo così a risultati migliori da ambo i lati (*ibid.*). Le imprese e le destinazioni turistiche cercano quindi sempre di investire nelle ICT per poterne sfruttare l’efficienza sia nei processi produttivi, che nei processi distributivi (*ibid.*). Come sostiene Buhalis (2003), tutto ciò che concerne la vendita di servizi turistici online è definibile “E-tourism”. “E-tourism is the digitization of all the processes and value chains in the tourism, travel, hospitality and catering industries that enable organisations to maximise their efficiency and effectiveness” (Buhalis D., 2003, pag. 5). Il turismo digitale dà la possibilità ai consumatori di ricevere informazioni online e di prenotare e pagare elettronicamente per diversi servizi turistici (Beatrice e Mihalcescu, 2013; Buhalis e Jun,

2011. Il mondo digitale ha fatto sì che i consumatori abbiano modificato il loro modo di interagire, ma non solo, anche le proprie abitudini di ricerca dei prodotti turistici sono cambiate. Da tutto questo è dipeso il cambiamento che i distributori turistici sono stati obbligati ad apportare (O'Connor e Frew, 2000; Werther e Klein, 1999). Il mercato turistico ed il modo in cui il turismo viene commercializzato sono cambiati totalmente, si è passati da una vendita vis à vis del prodotto, tramite le agenzie di viaggio tradizionali, ad una ricerca da parte del consumatore del prodotto turistico sul web. Il consumatore diventa libero di cercare informazioni ed acquistare il prodotto che preferisce sulle varie piattaforme online. Possiamo quindi affermare che Internet è diventato una delle principali fonti di ricerca di informazioni per viaggi (Li *et al.*, 2009). Ad oggi i consumatori sono in grado di avviare una ricerca di prodotti turistici online, per questo motivo sia il loro ruolo, sia quello degli E-Mediaries (ovvero gli intermediari turistici online), si trova in una fase di cambiamento. La prima azione che i viaggiatori svolgeranno è quella di ricercare informazioni online (Angeloni e Rossi, 2020). Possiamo dire che oggi il consumatore si è incaricato del ruolo di ricercatore del prodotto turistico e studia lui stesso le varie offerte e le informazioni disponibili per creare il proprio viaggio accedendo a siti web ed a piattaforme turistiche online. Fra le più note e utilizzate è possibile citare Expedia, TripAdvisor, Kayak e Booking.com. Dato il mutamento del ruolo del consumatore, gli studiosi hanno dato una definizione differente rispetto al passato dello stesso. Il viaggiatore, da sempre considerato “*consumer*”, verrà infatti definito in questa situazione “*prosumer*” poiché passa ad un grado di partecipazione maggiore. I viaggiatori possono infatti oggi interagire fra loro nelle piattaforme online disponibili, diventando così comunicatori della propria esperienza (*ibid.*) e contribuendo al miglioramento del prodotto. Il consumatore è portato ora ad essere attivamente coinvolto nei processi comunicativi di marketing attraverso strumenti e tecniche digitali (*ibid.*). Il consumatore si incarica di un ruolo maggiormente attivo e passa da una situazione in cui si trovava isolato ad una in cui è interamente connesso (Prahalad e Ramaswamy, 2004). I consumatori, essendo coinvolti nella fase di comunicazione del prodotto, sono in grado di influenzarne il ciclo vitale ed il suo prezzo. È possibile parlare perciò di *User Generated Content*, *Consumer Generated Advertising*, *Viewer Created Content* e di *E-WOM (Electronic Word of Mouth)* (Horváth e Bauer, 2013). Con la nascita di Internet e l'introduzione dei sistemi tecnologici nel mondo del turismo, i comportamenti dei consumatori sono cambiati per varie ragioni. I viaggiatori si aspettano oggi di poter prenotare ed acquistare biglietti 24h/24h senza dover dipendere dagli orari

di ufficio delle agenzie turistiche; inoltre, si aspettano una maggiore semplicità e velocità nella distribuzione dei servizi turistici. La tecnologia permette infatti ai consumatori di accedere ad un grande volume di informazioni e di ricevere risposte in maniera rapida e veloce (*ibid.*). L'utilizzo di Internet ha sicuramente cambiato anche la maniera in cui le aziende operano ed i loro modelli di business (Xiang *et al.*, 2015). Le agenzie di viaggio online come ad esempio Booking.com, Atrápalo e Lastminute.com, che operano nel settore dell'e-commerce, sono emerse come intermediari per poter facilitare la ricerca del consumatore su Internet. Secondo una ricerca svolta da Turban (2008), le prenotazioni di viaggi online ed i servizi turistici risultano ai primi posti nel mondo dell'e-commerce, con stime di vendita di 73,4 miliardi di dollari nel 2006 (Turban *et al.*, 2008). Possiamo infatti affermare che le On-line Travel Agency - OTA, siano un esempio di e-commerce per il settore viaggi (Talwara *et al.*, 2020). In questo contesto dato dall'evoluzione del comportamento dei consumatori, alcuni canali di distribuzione, fra cui le OTA hanno avuto l'occasione di crescere e svilupparsi nel mercato del turismo digitale (Pinto e Castro, 2019).

1.2 I nuovi intermediari turistici: le On-line Travel Agencies - OTA

In seguito alla comparsa di Internet nel 1990, una situazione diversa si è cominciata a creare nel mercato e molto velocemente una grande quantità di siti sono apparsi sul Web per poter vendere i propri prodotti online. Nel mercato turistico accade la stessa cosa: molti fornitori di prodotti turistici, fra cui British Airways, Marriott Hotels e Avis, hanno cominciato a sviluppare propri siti Internet con proprio dominio, come ad esempio www.britishairways.com. Contemporaneamente sono nate pagine web con lo scopo di comparare una serie di prodotti e fornitori turistici (inizialmente solo per tragitti aerei) per offrire al turista la possibilità di risparmiare tempo e denaro nelle proprie ricerche. Fra questi possiamo nominare Opodo.com e Orbitz.com (Buhalis e Licata, 2002). Ancora, in quegli anni hanno cominciato a emergere agenzie di viaggio online come ad esempio Expedia.com, fondata nel 1996¹. Al tempo stesso anche le agenzie di viaggio tradizionali si stabilirono su Internet creando un proprio sito web, come ad esempio Thomascook.com e Lunnpoly.com. In seguito, altre agenzie online apparvero nel mercato, come ad esempio Lastminute.com o Priceline.com, entrambe cercando di rivoluzionare il sistema di

¹ https://www.expediagroup.com/who-we-are/our-story/default.aspx#module-tabs_item--7, 2021

vendita, non solo proponendo le varie offerte con i prezzi annessi, ma offrendo ai viaggiatori la possibilità di ricercare un'offerta in base al prezzo che si era disposti a pagare. In questa situazione in cui il mercato turistico si stabilisce su Internet, le nuove tecnologie continuarono a svilupparsi, e sempre nuovi concorrenti apparvero sul mercato online, le varie agenzie turistiche si trovarono in un contesto di maggior concorrenza. Diventò così fondamentale per le imprese turistiche tradizionali rinnovare il proprio modello di business per poter rimanere competitive e sfruttare al massimo le tecnologie emergenti (*ibid.*). La nascita delle OTA è un esempio di tecnologie molto performanti nel mercato moderno. Con OTA (On-line Travel Agency) si intendono quelle piattaforme presenti sul Web grazie alle quali è possibile ricercare informazioni online, prenotare, pagare in maniera elettronica, ed effettuare una recensione post-viaggio. Le OTA sono dei siti aggregatori di informazioni turistiche che offrono ai potenziali viaggiatori via Internet una grande varietà di prodotti, come voli, crociere, pacchetti vacanza, camere d'albergo e molto altro². Le OTA nascono in seguito all'avvento di Internet intorno agli anni '90. Oggi sono ben affermate nel mercato turistico online e grazie al loro alto numero di visite e prenotazioni giornaliere sono diventate "grandi potenze" nella distribuzione di prodotti turistici. Il modello di business delle OTA comprende l'aggregazione di una serie di prodotti e servizi che vengono proposti online, riducendo così i costi fissi e fornendo una vasta gamma di prodotti ai viaggiatori, i quali possono scegliere facilmente selezionando ciò che preferiscono (Kim *et al.*, 2009). La strategia attraverso cui le OTA stimolano i viaggiatori a prenotare sui loro siti, è quella di offrire sconti sui pacchetti viaggio (Toh *et al.*, 2011) oppure tramite coupons o cash-back (Guo *et al.*, 2014). Ad oggi le On-line Travel Agencies rappresentano uno dei settori con tassi di vendita e di prenotazione più alti nel mercato online. Le OTA tramite piattaforme web o applicazioni per smartphone, ispirandosi alle tradizionali agenzie di viaggio, offrono prodotti turistici, come voli, noleggi auto, alberghi, pacchetti vacanze, etc., comparando le offerte di diversi fornitori. Sia nel mercato online, sia nel mercato della vendita diretta, nel settore turistico le OTA svolgono un ruolo preponderante, diventando oggi grandi e potenti attori di questo mercato (Chen e Kao, 2010; Stangl *et al.*, 2016). Il motivo principale per cui le OTA hanno avuto successo è la visibilità che offrono ai propri iscritti, che possano essere hotel, noleggi auto o qualunque fornitore di un servizio turistico, ovviamente la visibilità è considerata un fattore molto importante per aumentare il numero di vendite (*ibid.*). Per

² Rezgo, 2019, <https://www.rezgo.com/glossary/ota>

quanto riguarda il punto di vista del consumatore, alcune OTA inoltre offrono la possibilità di confrontare i prezzi dei vari fornitori (come per esempio Trivago.com), risultando per cui vantaggioso per i viaggiatori trovare prezzi inferiori rispetto alle tradizionali agenzie di viaggio (Pinto e Castro, 2019). Inoltre, poiché le OTA sono formulate con un sistema di facile intuizione, permettono di acquistare prodotti turistici in maniera più rapida e semplice, risparmiando così tempo e fatica (*ibid.*).

1.3 Le diverse tipologie di OTA

Esistono diverse tipologie di On-line Travel Agencies, che non differiscono solamente per il tipo di prodotto che offrono (che può spaziare dalla vendita di biglietti aerei, noleggio auto, esperienze turistiche, a qualsiasi altro servizio turistico) ma anche per il modello operativo che utilizzano. Le OTA, come Bookings.com, Hotels.com, Expedia.com, etc., sono siti web distributori di servizi turistici proposti da terze parti che normalmente seguono lo schema del rapporto d'agenzia (o "agent model"), addebitando alle terze parti una commissione espressa con un coefficiente percentuale sul fatturato, oppure, più raramente, seguendo lo schema del "merchant model", comprano e rivendono tali servizi (pagandoli alle terze parti ad un costo prefissato per poi rivenderli a prezzi e secondo le politiche commerciali preferite dall'OTA stessa) (Toh *et al.*, 2011). Bisogna inoltre fare un'importante distinzione fra due tipi di siti: i siti di consulenza ed i siti di vendita. Fernández (2010) sostiene che esistono, infatti, diverse tipologie di siti web per ottenere informazioni su Internet. I siti di consulenza hanno lo scopo di fornire informazioni ai viaggiatori e traggono profitto dalla pubblicità posta sul proprio sito web, utilizzando la piattaforma marketing del Pay-per-click; questi siti guadagnano in base al numero di visualizzazioni che ottengono. I siti di vendita invece, hanno lo scopo di vendere prodotti turistici online che vengono recensiti dai viaggiatori, e guadagnano tramite le commissioni che vengono applicate sul prezzo di vendita (Fernández-Barcala *et al.*, 2010). Proprio per questo, per i siti di vendita, come Booking.com o Airbnb, sarà molto importante ricevere valutazioni positive così da mostrare ai potenziali clienti la qualità dei propri prodotti e servizi. Per questo motivo spesso i siti di vendita tendono a nascondere alcune valutazioni negative per evitare di perdere o demotivare potenziali clienti (*ibid.*). I siti di consulenza invece, come TripAdvisor.com, dato che non guadagnano dalla vendita dei propri prodotti ma dal numero di visualizzazioni, non hanno

motivo di nascondere informazioni, e per questo spesso vengono considerati più affidabili rispetto ad i siti di vendita (*ibid.*). Per quanto riguarda TripAdvisor è comunque importante evidenziare che inizialmente veniva considerato un sito di consulenza, mentre a partire dal 2014 si è trasformato in un sito di vendita. Nel 2014 infatti TripAdvisor ha lanciato la funzionalità dell'Instant Booking, in questo modo i clienti possono prenotare direttamente sul sito web senza dover essere reindirizzati ad una pagina esterna. Così facendo TripAdvisor non guadagna più solamente dal Pay-per-click, ma anche dalle commissioni applicate alla vendita, pagate dai suoi partners per ogni prenotazione effettuata attraverso il sito. Le commissioni possono andare dal 12% al 15%³.

Con lo sviluppo di Internet e la comparsa di innumerevoli attori turistici sul Web, il modo in cui i prodotti turistici vengono distribuiti si è quindi completamente trasformato. A causa del gran numero di prodotti fruibili online, il consumatore si è trovato con un numero di opzioni molto ampio, ma allo stesso tempo con una grande difficoltà nella scelta del prodotto che desidera acquistare. Per risolvere questo problema sono nati alcuni strumenti che permettono al consumatore di comparare diverse opzioni di acquisto in maniera semplice ed immediata: i motori di ricerca. I motori di ricerca sono diventati così un'importante fonte di informazioni per coloro che utilizzano Internet per accedere a prodotti turistici (Xiang e Pan, 2011). Grazie alla loro capacità di organizzare una grande quantità di informazioni, i motori di ricerca sono diventati dispositivi molto potenti nel mercato turistico online (Xiang *et al.*, 2008). I motori ed i metamotori di ricerca, come Kayak e Trivago.com, si sono posizionati così come diretti competitors delle OTA. L'esempio più eclatante fra i motori di ricerca è ad oggi Google, che si posiziona al primo posto nella ricerca di prodotti turistici (Dergiades *et al.*, 2018; Murphy e Kielgast, 2008). Ciò nonostante, secondo alcuni studi, le On-line Travel Agency risultano di maggior successo rispetto ai metamotori di ricerca o ad i social media legati al settore viaggi, in quanto esse sono in grado di ricavare un numero maggiore di visualizzazioni (Marzo-Navarro *et al.*, 2019). Le OTA rappresentano ad oggi un vero e proprio cambiamento rispetto alla maniera tradizionale di commerciare i prodotti turistici, poiché grazie alla loro presenza online, sono in grado di lanciare nuovi servizi e funzionalità che permettono di dare valore aggiunto ai propri prodotti mantenendo alta la loro competitività. Così facendo, i nuovi E-Mediaries si pongono in completa opposizione con gli intermediari

³ Rossini A. (2015), <https://blog.euromonitor.com/tripadvisorchallenges-otas-through-instant-booking-function>

tradizionali che, trovandosi svantaggiati a causa della mancanza di nuovi strumenti digitali, man mano perdono quote di mercato. Contrariamente, le OTA diventano sempre più potenti nel mercato e riescono sempre ad acquisire nuovi consumatori (Buhalis e Licata, 2002). Oltre al valore aggiunto fornito dalle nuove tecnologie, si pensa che i nuovi E-Mediaries, possano avere una maggiore probabilità di successo grazie alla loro tempestività e reattività nel fornire informazioni utili ai clienti. Gli intermediari tradizionali invece spesso possono offrire solamente servizi, informazioni e contenuti limitati (*ibid.*) oltre che con tempi più lunghi rispetto a quelli delle OTA. Per questo motivo è molto importante che le agenzie turistiche, così come qualsiasi fornitore di servizi turistici, si adattino alle nuove tecnologie e sviluppino la loro presenza online, per evitare gravi danni al loro business. Sarà inoltre fondamentale riorientare le loro operazioni e modernizzare i propri sistemi tecnologici (*ibid.*). La necessità di cambiamento e la digitalizzazione non devono essere subiti come un obbligo o una minaccia ma, al contrario, è importante che siano percepiti come un'opportunità ed una forza, poiché offrono la possibilità alle agenzie turistiche di modernizzarsi e di rimanere competitive (*ibid.*). Nonostante ciò, come sostenuto da Talwara *et al.* (2020), le agenzie di viaggio tradizionali possono ancora essere richieste sul 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. Pertanto, sarà molto importante utilizzare sia tutti i nuovi strumenti digitali disponibili, sia mantenere un rapporto umano con il cliente per avere la possibilità di attrarre clientela su tutti i fronti. Per mantenere le proprie quote di mercato e continuare ad ampliarsi, le agenzie turistiche devono rendersi più competitive e flessibili sul mercato online avvalendosi delle nuove tecnologie. Dovranno riorganizzare il proprio sistema gestionale e creare nuove alleanze per rimanere competitive. Secondo le stime di Buhalis e Licata (2002), vi sarà un certo numero di intermediari che, sfruttando al meglio le opportunità che vi si offrono, sarà in grado di fornire il prodotto giusto al momento giusto ed al target di clientela migliore. Nonostante ciò, vi sarà anche un certo numero di operatori turistici, destinati alla perdita di quote di mercato, in quanto non riusciranno a digitalizzarsi abbastanza ed a sviluppare modelli di business adeguati (*ibid.*).

1.4 I fattori che permettono alle OTA di avere successo: il sito web, la visibilità, il prezzo e le recensioni

Negli ultimi anni le OTA stanno acquisendo sempre più potere nel mercato del turismo online; le più performanti al momento risultano Booking.com, TripAdvisor, Kayak ed Expedia.com. Esse detengono grandi quote di mercato e posseggono un gran numero di partners e fornitori in tutto il mondo. I fattori per cui le OTA riscuotono successo riguardano la soddisfazione dei clienti nel loro utilizzo e l'incremento del numero di prenotazioni per i fornitori ad esse iscritte. I fornitori possono essere albergatori, noleggi auto, compagnie aeree etc., che grazie alla loro maggiore visibilità fornita dalle OTA vedono le proprie prenotazioni salire. Dal punto di vista dei consumatori invece, i vantaggi nel prenotare tramite le OTA, riguardano la convenienza, i prezzi, la rapidità, e la varietà di prodotti e di servizi disponibili (Agag e El-Masry, 2016; Arruda, 2014; Buhalis e Law, 2008; Hao *et al.*, 2015; Heung, 2003; Kim e Lee, 2004; Peppas, 2017). Inoltre, oltre che per il prezzo e la convenienza, il consumatore trae beneficio nell'utilizzo delle OTA per quanto riguarda l'efficienza e la qualità del sistema, per cui le OTA dovranno impegnarsi per rendere visibili questi vantaggi per poter attirare nuovi clienti (Jedin e Ranjini, 2017; Ozturl *et al.*, 2016). Le motivazioni per cui le OTA stanno riscuotendo successo al giorno d'oggi, sono state riassunte da Stangl *et al.* (2016) in quattro punti. Innanzitutto gli hotel spesso vendono le loro camere sulle OTA a prezzi inferiori rispetto a quelli proposti sul proprio sito web (Carrol e Siguaw, 2003); inoltre i consumatori, utilizzando le OTA, hanno pieno accesso al ventaglio di offerte disponibili, in quanto le OTA propongono prodotti di diversi fornitori (O'Connor e Frew, 2002) ed il cliente è dunque libero di scegliere ciò che preferisce. Ancora, alcune OTA, proponendo pacchetti di viaggio, sono in grado di creare delle economie di scopo (senza subire ulteriori costi comuni, possono ampliare il volume di vendita) grazie alle quali riescono ad offrire al potenziale cliente i loro prodotti ad un prezzo inferiore. Per concludere, poiché le OTA utilizzano diversi modelli di business riescono ad ottenere offerte migliori per i propri clienti rispetto alle pagine web ufficiali di ogni singolo hotel (*ibid.*). Queste piattaforme hanno la possibilità di collocarsi in un canale abbastanza solido e stabile, per questo motivo possiamo affermare che sono in grado di esercitare un maggiore potere contrattuale. Diversamente le agenzie di viaggio tradizionali spesso si trovano in una posizione più dispersa ed instabile (Agag e El-Masry, 2016). Le OTA inoltre beneficiano di una serie di conoscenze tecnologiche che le aiutano ad ampliare la loro clientela ed aumentare la loro quota di mercato sul Web. Esse, infatti, dispongono di diversi modelli di business e di conoscenze sul data mining che permettono loro di ottenere dei grandi volumi di vendita (*ibid.*). Dal punto di vista dei consumatori il fattore più importante è

sicuramente il valore aggiunto che una certa OTA possiede, ed il valore della qualità dei benefici che il consumatore può ricavarne (*ibidem*). Altri vantaggi delle OTA riguardano la semplicità nell'utilizzo della pagina web da parte degli utenti. Questi distributori di servizi turistici, come sostenuto da Marzo-Navarro (2019), cercano infatti di sviluppare pagine web di facile intuizione, che possano essere a portata di chiunque e che possano offrire prodotti sempre più personalizzati. Le OTA che maggiormente riscuotono successo si concentrano su tre fattori: il sistema, le informazioni e la qualità del servizio (Kustiwi, 2018). Allo stesso modo Lee *et al.* (2017) sostengono che uno dei principali fattori che influenza il grado di soddisfazione dei clienti è l'interfaccia del sito web. È importante sottolineare che la soddisfazione dei clienti impatterà sulla fedeltà di marca ed al loro attaccamento alla piattaforma (*ibidem*). La fedeltà di marca può essere definita come l'acquisto ripetuto di un cliente nel tempo. In questo caso parliamo più specificatamente di fedeltà elettronica (detta anche E-loyalty), ovvero l'intenzione di un consumatore di rivisitare un sito web o di voler acquistare nuovamente dei prodotti attraverso lo stesso (Hsu, 2008; Martinez-Costa *et al.*, 2018; Mouakket e Alhawari, 2012). Quando parliamo di soddisfazione intendiamo quella sensazione positiva percepita dal cliente che varia in funzione del piacere provato rispetto all'aspettativa iniziale, o della misura in cui il prodotto riesca ad appagare i suoi desideri (Honore *et al.*, 2021; Kim *et al.*, 2014). La soddisfazione dei clienti resta quindi un fattore molto importante per le OTA che, dopo l'esperienza del cliente, cercano sempre di mantenere un rapporto duraturo con lo stesso per poter rimanere competitive nel mercato ed al tempo stesso per migliorare i propri prodotti (spesso anche attraverso le valutazioni e le recensioni dei clienti). Ovviamente è anche da considerare che, data l'eterogeneità del mercato, ogni consumatore avrà una percezione diversa del prodotto, perciò durante la scelta e la valutazione di una OTA ogni cliente avrà delle opinioni differenti sull'importanza, più o meno forte, di certi fattori (Hao *et al.*, 2015). La soddisfazione della clientela è uno dei fattori per cui le OTA stanno acquisendo potere: essa è infatti fondamentale per quanto riguarda il settore viaggi, poiché una volta acquisita, il cliente continuerà a preferire l'opzione di acquisto online anziché ritornare alle tradizionali agenzie di viaggi. Questo fattore certamente influirà sulla sopravvivenza a lungo termine della OTA (*ibidem*). I consumatori nella scelta del prodotto turistico da acquistare saranno principalmente influenzati dalla soddisfazione degli altri clienti, dalla progettazione del sito web e dai suoi contenuti (Ku e Fan, 2009; Liu e Zhang, 2014). Il sito web deve infatti possedere alcuni attributi che siano: da un lato, utilitaristici, ovvero che siano finalizzati ad una

maggior facilità di coproduzione con il consumatore, e dall'altro lato, degli attributi edonistici, per cui il sito deve essere visivamente attraente per il potenziale utente (*ibidem*).

Come evidenziato da Paraskevas (2011), il layout ed i contenuti del sito Web sono fondamentali per un'efficace strategia di Search engine machine (SEM). Una buona strategia SEM è necessaria infatti, per rendere visibile il sito web di una certa OTA ed aumentare così le sue visualizzazioni e la sua clientela. Il marketing sui motori di ricerca fa in modo che la piattaforma Web venga visualizzata più facilmente dagli utenti fra i risultati dei motori di ricerca quando essi digitano sul Web certe parole chiave. Il SEM è infatti definito come “a form of Web marketing that seeks to promote websites by increasing their visibility in search engine result pages (SERPs)” (Kritzinger e Weideman, 2013, pag. 276). Ovviamente, più una OTA risulta in cima al ranking dei motori di ricerca, più sarà utilizzata dai vari utenti, i quali si aspetteranno dal sito un'ottima qualità. Inoltre, gli stessi fornitori di prodotti turistici saranno più propensi ad iscriversi e diventare partners con delle OTA in cima ai ranking, al fine di ottenere numeri di prenotazione più alti. Le OTA sono infatti fondamentali per alcuni fornitori di servizi turistici come gli hotel, poiché aumentano la loro visibilità e danno la possibilità di vendere più facilmente le proprie camere, incrementando così i loro tassi di occupazione (Dong *et al.*, 2015). Per questo motivo, secondo alcune statistiche, le OTA sono oggi diventate indispensabili per il 75% degli hotel, e più particolarmente per gli hotel di piccole dimensioni (Bonazzi e Schegg, 2016).

Un altro fattore che spiega il successo delle OTA e ne dimostra le loro potenzialità, è l'opportunità per il consumatore di trovare offerte più convenienti e prodotti a prezzi inferiori. Il prezzo è infatti uno dei fattori che incidono maggiormente sulla scelta del prodotto. Oggi grazie al turismo digitale ed alle OTA, il consumatore è in grado di comparare i prezzi e le varie offerte di diversi fornitori. Per questo motivo i consumatori sono oggi avvantaggiati nella propria ricerca del prodotto e sono in grado di trovare ciò che per loro rappresenta il miglior rapporto qualità-prezzo. Al tempo stesso i fornitori, grazie all'esistenza di vari software, sistemi di gestione dati e sistemi di prenotazione online, possono facilmente monitorare e modificare i prezzi in base alle necessità ed al periodo. I turisti attraverso le OTA possono inoltre visualizzare il prezzo “in tempo reale”, confrontare l'opzione migliore in quel momento e procedere al proprio acquisto (Horvath, 2018). La trasparenza dei prezzi è infatti uno dei punti di forza delle OTA, poiché

attraverso queste piattaforme, i consumatori sono in grado di confrontare più fornitori sulla stessa pagina web (Stringham e Gerdes, 2019) e scegliere quello che risulta più conveniente. Spesso, proprio per questo motivo, i turisti, durante la valutazione di un prodotto e durante la decisione di effettuare un acquisto, sono influenzati più dal prezzo che dall'offerta del prodotto stesso (Carrol e Siguaw, 2003). Il prezzo influisce sul processo decisionale di acquisto e sulla soddisfazione finale del consumatore, che si aspetta una buona qualità a seconda del prezzo pagato (Cirer Costa, 2013). Secondo Kim e Lee (2004) infatti, più il prezzo è alto, più la percezione del rischio è maggiore e questo, ovviamente, influisce negativamente sul processo decisionale e può rallentare o impedire il processo di acquisto, limitando così il numero di prenotazioni. Al contrario, quando il consumatore percepisce il prezzo come adeguato rispetto alla sua qualità, sarà più propenso ad una ricezione positiva del prodotto e la soddisfazione che ne trarrà sarà maggiore (Han e Ryu, 2009). Quando il grado di soddisfazione del cliente nell'utilizzo di un prodotto sarà maggiore, sarà possibile fissare un prezzo più elevato senza alcuna ritorsione (Marzo-Navarro *et al.*, 2019). Le OTA infatti, come già specificato precedentemente, spesso, per poter vendere i propri prodotti ad un prezzo inferiore ed attirare nuovi clienti, cercano di vendere dei pacchetti di viaggio o di offrire sconti e rimborsi (Toh *et al.*, 2011) così che i consumatori siano influenzati dal prezzo e prenotino tramite la loro piattaforma.

Il terzo fattore che influenza la scelta del consumatore e avvantaggia la posizione delle OTA, riguarda le informazioni che esse sono capaci di fornire. Le OTA, infatti, offrono informazioni ai turisti in maniera gratuita, semplicemente accedendo al loro sito web. L'obiettivo delle OTA è attirare nuove visualizzazioni nella propria pagina, invitando così nuovi potenziali clienti ad acquistare tramite la loro piattaforma (Angeloni e Rossi, 2020). La qualità delle informazioni e l'usabilità del sito web hanno inoltre, un impatto notevole sul processo decisionale del cliente e sul suo grado di soddisfazione (*ibid.*). Il design del sito ed i suoi contenuti influenzano particolarmente il grado di percezione del prodotto e la qualità dei servizi proposti, per questo motivo quando un potenziale cliente ritiene che certe informazioni possano essere per lui rilevanti, sarà propenso ad acquistare presso l'OTA da cui le ha tratte. Al tempo stesso, la qualità delle informazioni può condizionare il cliente durante il suo processo decisionale (*ibid.*). Per questo motivo è fondamentale che le agenzie di viaggio online forniscano informazioni compiute, aggiornate e sintetiche (Lai *et al.*, 2010). Molto importante è inoltre la soddisfazione che

il cliente può trarre da quelle informazioni: è necessario che le OTA forniscano descrizioni utili ed accurate dei vari prodotti, per evitare che l'utente cambi pagina web rapidamente. La qualità delle informazioni, infatti condiziona l'acquisto del prodotto turistico online. Un utente sarà portato a prenotare il proprio viaggio tramite una piattaforma anziché un'altra a seconda della qualità delle informazioni che potrà ricavare dalla stessa (*ibidem*). In questo scenario, il consumatore si troverà certamente avvantaggiato, poiché potrà acquisire varie informazioni senza alcun costo e potrà prendere una decisione di acquisto più consapevole. Ad oggi è inoltre possibile grazie agli smartphone, alle App ed ai nuovi dispositivi mobili, come laptop, e-readers e computers, trovare informazioni su Internet ed averle sempre a portata di mano. Con l'evoluzione di Internet, infatti, il bisogno di ottenere delle informazioni mentre si è in movimento è notevolmente cresciuto. Secondo alcune statistiche tratte da World Travel Monitor, il 40% dei turisti viaggiano con uno smartphone; più specificatamente, essi utilizzano il 40% di Internet per la ricerca di informazioni stradali, mentre il 34% per la prenotazione di alloggi, ed il restante 26% per scopi personali⁴.

Fra i vantaggi ed i punti di forza delle OTA, non possiamo non nominare anche la nuova funzione del "Direct booking". Esso consiste nel rendere disponibile il servizio di prenotazione 24h/24h e 7g/7g. Questa funzionalità dà la libertà al consumatore di poter prenotare quando e dove desidera, e alle OTA di gestire automaticamente le proprie prenotazioni avendo accesso ad un sistema più semplice e pratico. Questo sistema permette inoltre ai clienti di poter pagare direttamente online facilitando la gestione dei pagamenti tramite un software chiamato CRM (Computer Relationship Management). Il CRM migliora il contatto con la nicchia di clientela adeguata ed offre opzioni personalizzate ai potenziali clienti (Horvath, 2018).

Una delle ragioni per cui le OTA stanno riscuotendo un grande successo è inoltre l'esistenza delle recensioni. Le recensioni sono commenti o voti rilasciati dagli utenti una volta terminato il soggiorno che appaiono su queste piattaforme web. Il fenomeno delle recensioni è emerso grazie alla piattaforma di TripAdvisor che col passare degli anni è riuscita a creare un sistema auto-generativo, una community di viaggiatori, che legge e scrive i commenti aiutandosi a vicenda. Le motivazioni principali per cui le recensioni sono diventate così importanti sono due, e riguardano, da un lato, il punto di vista dei

⁴ Khurramov e Saidova, 2019, <https://www.ipkinternational.com/en/world-travel-monitor>

consumatori, e dall'altro lato, il punto di vista delle aziende. Per i consumatori è diventato ormai quasi indispensabile poter leggere le recensioni di un certo prodotto o servizio prima di acquistarlo o farne semplicemente uso. Il consumatore, infatti, informandosi sui pareri di altri utenti, potrà acquistare più consapevolmente il suo prodotto. Secondo alcune statistiche tratte dal Global Market Research, più del 60% dei turisti legge le recensioni prima di prenotare un servizio turistico online⁵.

La maggior parte dei consumatori che consulta le recensioni sui siti delle OTA ritiene che siano affidabili ed attendibili e, inoltre, che ogni struttura con un alto numero di recensioni sia di buona qualità; le recensioni, infatti, permettono alle piattaforme di aumentare la propria credibilità (Mateus, 2015). Per quanto riguarda le strutture ricettive e aziendali, ricevendo i commenti dei propri ospiti e comprendendo così le loro necessità, spesso i gestori cercano di migliorare il proprio prodotto per renderlo più adatto ai bisogni del consumatore. Le OTA hanno inserito l'opzione delle recensioni nelle loro pagine web così che ogni viaggiatore potesse essere libero di scrivere un proprio giudizio sul prodotto o servizio di cui ha usufruito. Il sistema delle OTA è comunque abbastanza affidabile poiché permette solamente ai viaggiatori che effettivamente hanno alloggiato in una certa struttura, e prenotato esclusivamente attraverso il sito della OTA, di lasciare una recensione, così facendo, le OTA riducono il rischio di recensioni false ed ingannatrici. In ogni caso per le OTA sarà comunque molto importante poter dare al cliente sicurezza sulle strutture da loro vendute, per cui è fondamentale fornire informazioni veritiere al fine di evitare la perdita di clienti insoddisfatti. Possiamo dunque affermare che, dato l'obiettivo delle OTA di mantenere una buona reputazione (Yacouel e Fleischer, 2012), la veridicità delle recensioni sarà indispensabile e proprio per questo tenderanno ad essere sincere con il consumatore. Per le OTA è comunque molto importante che i commenti dei viaggiatori sui prodotti da loro venduti siano positivi in modo tale da far crescere la propria popolarità e reputazione. Le OTA spingono quindi il cliente a dare un voto e a recensire il prodotto o il servizio prenotato tramite la loro piattaforma una volta terminato il soggiorno. La reputazione di un'azienda è infatti un fattore determinante nella decisione di acquisto di un consumatore, essa può essere considerata un segno di qualità ed influenzare la percezione di sicurezza del potenziale cliente (Bonsón Ponte *et al.*, 2015). Per i turisti le recensioni sono diventate oggi una risorsa ed una fonte affidabile di informazioni (Filieri e Mcleay, 2014), poiché si ritiene che siano più veritiere ed

⁵ Global Market Research, Panel Quality, Lightspeed GMI, 2018, <http://www.lightspeedresearch.com/>

attendibili rispetto alla promozione dei prodotti delle aziende stesse. Un turista durante la pianificazione del suo viaggio ha necessità di trovare un gran numero di informazioni; oggi sarà abbastanza semplice per lui trovarle sia tramite i social media che su altre forme di comunicazione emergenti. In base alle informazioni che troverà, deciderà o meno di partire verso una destinazione. In particolare, i commenti e le valutazioni degli altri viaggiatori influenzeranno le sue percezioni e le sue intenzioni di acquisto (Xiang *et al.*, 2015). Come dimostrato da Lin (2007), il rapporto interpersonale influisce notevolmente sull'intenzione di acquisto di un prodotto online. I turisti credono infatti che le recensioni scritte da altri viaggiatori siano più oggettive rispetto alle informazioni fornite dai commercianti stessi (Mellinas *et al.*, 2016). Le recensioni aiutano quindi il potenziale cliente a prendere una decisione più consapevole e a rendersi più informato (*ibidem*). Possiamo affermare che le recensioni assumono il ruolo del nuovo passaparola (Word-of-mouth o WOM) del mondo digitale (Öğüt e Onur Taş, 2012) e che, riescono ad influenzare positivamente o negativamente l'intenzione di acquisto, attribuendo un plus ed un valore aggiunto (Xu, 2019). Il passaparola è spesso più efficace della pubblicità tradizionale, inoltre risulta più conveniente economicamente per le aziende e viene considerato più credibile dai consumatori (*ibidem*). Questi commenti e valutazioni rivolte ai vari fornitori di servizi turistici, influenzano notevolmente l'intenzione di acquisto di un potenziale cliente. Al tempo stesso più l'esperienza dell'ospite è risultata positiva, più l'intenzione di scrivere commenti positivi è maggiore, sia per quanto riguarda la valutazione sul fornitore del prodotto, sia per quanto riguarda l'utilizzo della OTA; questa ricevendoli può migliorare il suo sito al fine di ottenere una maggiore fedeltà e fiducia dai suoi clienti. Per l'OTA sarà fondamentale ricevere delle valutazioni positive sull'utilizzo della sua piattaforma, in quando l'atteggiamento dei consumatori soddisfatti, soprattutto riguardo l'usabilità del sito web, influenzerà il passaparola; questo a sua volta migliorerà le intenzioni dei consumatori di acquistare viaggi online ed inciterà i consumatori a consigliare quella data piattaforma ad altri viaggiatori (Agag e El-Masry, 2016). Il consumatore ha quindi accesso ad un grado di partecipazione maggiore nella comunicazione aziendale, poiché i suoi commenti diventano parte integrante sia dell'offerta che della promozione aziendale. Il consumatore diventa così lui stesso comunicatore della sua esperienza (Marzo-Navarro, 2019).

CAPITOLO 2

L'impatto del covid-19 sul turismo, le OTA e le agenzie turistiche tradizionali

2.1 L'impatto del Covid-19 sul turismo

Durante gli ultimi mesi del 2019, una grave malattia polmonare colpisce gran parte della popolazione cinese e costringe il paese a prendere delle misure restrittive per evitare la diffusione di un virus ancora sconosciuto. Da lì a pochi mesi, nonostante le precauzioni attuate dai vari governi, la malattia si diffonde in tutta l'Asia, l'Europa e l'America, diventando così un caso globale. Dopo una serie di studi viene attribuito alla malattia il nome di COVID-19 (o SARS-CoV-2) (Zabihi S. M. G. et al., 2021). Col passare del tempo i casi di contagio diventano di giorno in giorno maggiori e costringono i governi a prendere misure rigide, come ad esempio le chiusure di frontiere e i lockdown nazionali per limitare la diffusione dell'infezione. Ogni paese subisce diverse ondate, ed a seconda della situazione nazionale ogni paese prende delle misure contenitive. Questa situazione perdura, ma fortunatamente le misure restrittive ad oggi sono allentate. La pandemia del Covid-19 sta impattando enormemente sulla stabilità economica e sociale di ogni paese. Come sostenuto da Zabihi S. M. G. et al. (2021), il Covid-19 ha sconvolto persone e luoghi, impattando notevolmente su una serie di aspetti sociali, economici e psicologici del mondo intero con conseguenze catastrofiche per il nostro pianeta. In particolare, uno dei settori maggiormente colpiti da questa grande crisi è il settore del turismo. Il settore dei viaggi a causa dell'interruzione di tratte aeree, della chiusura degli hotel e delle restrizioni di viaggio (UNWTO, 2020) è quello che ha sofferto maggiormente da questa emergenza sanitaria. Data la sua crescita esponenziale negli ultimi anni, il turismo è stato considerato un settore fondamentale per la crescita economica di ogni paese, motivo per cui sono stati eseguiti molti investimenti per poter permettere il suo sviluppo (*ibidem*). La pandemia del Covid-19 ha colpito come mai prima questo settore, che ha mostrato in tutti i suoi lati la sua vulnerabilità (Chakraborty I. e Maity P, 2020; Farmaki A, 2020; Robina-Ramírez et al., 2021; Sigala M., 2020). Il Covid-19 colpisce in tutto il mondo quasi tutti i settori economici, alcuni dei quali sono riusciti a sopravvivere adattandosi sfruttando le nuove piattaforme digitali (Mehroliya et al., 2020), ma il turismo, subendo le restrizioni e le misure contenitive internazionali che impediscono il movimento dei turisti, si trova totalmente impossibilitato ad operare ed alcune industrie turistiche si dirigono verso il

fallimento. Il turismo, infatti, è un settore che non può operare senza la mobilità dei turisti (*ibidem*) salvo non riesca a adeguarsi adattandosi alla nuova situazione del mercato. In ogni caso secondo alcuni studi, l'impatto economico della pandemia perdurerà oltre lo stato di emergenza che ogni nazione imporrà (Baba *et al.*, 2020) ed avrà conseguenze significative a lungo termine.

Come confermato da alcuni studi, il turismo negli ultimi anni, prima della crisi dovuta al Covid-19, ovvero fino al 2019, ha intrapreso una crescita ed uno sviluppo impressionanti, con un ritmo del 6% annuo (UNWTO, 2019). Come affermato da Moreno-Luna *et al.* (2021), studiando i dati resi pubblici dall'UNWTO (2020), nel 2019 il turismo globale ha generato un guadagno di circa 1,5 trilioni di dollari grazie alla spesa turistica ed ha raggiunto un numero di 1,5 miliardi di arrivi di turisti. Secondo le statistiche pubblicate dall'UNWTO, si prevedeva una crescita ulteriore negli anni a venire. Per l'anno 2020 si prevedeva un movimento di turisti internazionali di circa 1,4 miliardi di persone, trasformando così il turismo in una potenza che potesse contribuire al 3,3% del PIL globale (*ibidem*). Il turismo, infatti, non solo permette un gran flusso di movimenti internazionali, ma anche di aumentare il tasso di occupazione di varie nazioni. Come affermato da Baba *et al.*, 3,6 milioni di persone sono direttamente coinvolte nel settore dell'ospitalità, dei viaggi e del trasporto aereo. La crisi del Covid-19, durante i primi tre mesi del 2020, ha invece sconvolto le aspettative ed ha ridotto del 22% l'arrivo dei turisti internazionali (*ibidem*). Nel mese di marzo la situazione è peggiorata a causa delle misure di contenimento adottate in alcune nazioni, della chiusura delle frontiere e delle restrizioni per viaggiare, e ha determinato un calo del 57% in arrivi internazionali. Questo ha condotto a una perdita di 67 milioni di arrivi internazionali nei primi tre mesi del 2020 in comparazione all'anno 2019. Nel mese di aprile secondo le statistiche dell'UNWTO (2019), le perdite totali dovute al Covid-19, sarebbero arrivate oltre i 450 miliardi di dollari. L'UNWTO (2020) dichiara un calo del 98% di arrivi internazionali rispetto al 2019 (UNWTO, 2020) ed afferma che il 2020 rappresenta l'anno peggiore degli ultimi 10 anni di storia del turismo. Nel mese di aprile i casi non hanno smesso di calare facilmente; infatti, possiamo osservare come il primo maggio 2020 siano stati riportati 3.4 milioni di casi a livello globale, di cui circa 240.000 decessi (Yan *et al.*, 2020). In questo contesto oltre alle restrizioni e divieti di viaggio imposti da vari stati per limitare la diffusione del virus, anche la preoccupazione e la paura hanno impedito a molte persone di viaggiare. A causa di ciò sono state cancellate una serie di prenotazioni così che le

compagnie aeree e le strutture ricettive si sono trovate profondamente danneggiate (*ibidem*). L'ansia causata dalla diffusione del virus ha quindi colpito l'industria del turismo e ha portato all'annullamento di molti viaggi nazionali ed esteri trascinando verso la crisi il settore turistico (Zabihi S.M.G. *et al.*, 2021). Due delle nazioni maggiormente colpite in Europa, a causa della loro dipendenza dal turismo, sono state l'Italia e la Spagna. In Italia si prevede una perdita di circa 63 milioni di dollari (STATISTA, 2020a), mentre in Spagna di circa 62 milioni (STATISTA, 2020b). Per la Spagna il turismo è uno dei settori più importanti per l'economia nazionale poiché rappresenta il 12,8% del tasso di occupazione nazionale e contribuisce al suo PIL del 12,3% (INE, 2020). A causa della crisi del Covid-19 la Spagna ha subito nel 2020 un calo del 98% di arrivi internazionali rispetto al 2019, anno in cui appariva al secondo posto in ordine di arrivi internazionali. A livello globale invece, a partire dal mese di aprile, si calcola una calo di 67 milioni di arrivi in turisti internazionali (*ibidem*), che di conseguenza ha comportato una perdita di 80 milioni dollari (UNWTO, 2020). Durante il mese di aprile, infatti, tutte le destinazioni in qualsiasi parte del mondo hanno introdotto delle restrizioni per diminuire la diffusione del virus. In quel mese il 45% delle destinazioni hanno chiuso le frontiere per l'arrivo di turisti internazionali, il 30% delle destinazioni ha sospeso i voli internazionali ed il 18% ha chiuso parzialmente le frontiere in base al paese d'arrivo dei turisti (*ibidem*). Tutto questo ha impattato molto negativamente sull'industria del turismo (Zabihi S.M.G. *et al.*, 2021), influenzando sia l'offerta che la domanda nel settore dei viaggi (*ibidem*). Tutti questi dati mostrano come il turismo ed i suoi operatori si trovino in una situazione di crisi, per questo motivo, la UNWTO afferma che il 2020 risulta "the worst year in the history of tourism with 1 billion fewer international arrivals"⁶. La stessa UNWTO, inoltre, non si aspetta un ritorno alle quote di turismo precedenti prima del 2022 (*ibidem*).

2.2 L'impatto del Covid-19 sulle OTA

Come dimostrato dalle conseguenze del Covid-19 il turismo è un settore abbastanza vulnerabile data la sua dipendenza dal movimento dei turisti. Possiamo affermare che è generalmente più instabile rispetto a settori dell'economia tradizionale, questo fa sì che a causa della pandemia, un gran numero di operatori turistici dipendenti finanziariamente da esso si trova duramente colpito (Baba *et al.*, 2020). Fra questi le agenzie di viaggio, i tour operators e le On-line Travel Agencies stanno subendo gravi danni economici.

⁶ <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>

Globalmente il Covid-19 ha conseguenze catastrofiche nel mondo del lavoro (Moreno-Luna *et al.*, 2021). La maggior parte delle aziende essendosi trovate in mezzo ad una crisi finanziaria, assume dei comportamenti particolari per poter sopravvivere, così la filiera dei fornitori si modifica, interi settori crollano e le aziende interrompono le assunzioni (*ibidem*). Per quanto riguarda il settore del turismo, le agenzie di viaggio online come Booking o Expedia, a causa della cancellazione delle prenotazioni, dei rimborsi effettuati e dalla chiusura del sistema turistico, si ritrovano oggi con grandi perdite economiche. Le OTA lavorano infatti guadagnando a partire dalla commissione per ogni prenotazione e quindi per ogni prodotto venduto al cliente: non avendo più ricevuto prenotazioni (o ricevendone solamente parzialmente) durante i mesi del 2020, hanno perso gran parte delle entrate (Yan *et al.*, 2020). Durante i mesi di marzo e aprile 2020 (corrispondenti alla settimana n.35 nella Fig.1), Booking ed Airbnb hanno registrato il 69% di prenotazioni in meno rispetto all'anno precedente, ed Expedia oltre l'80%⁷.

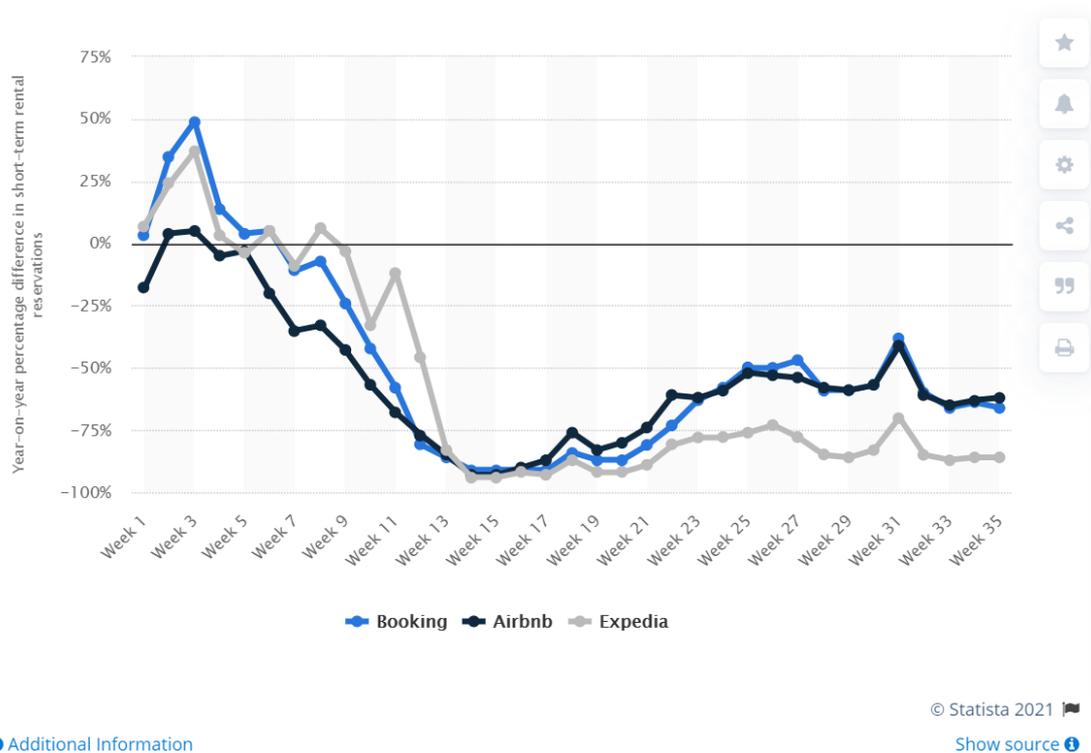


Figura 1 - Booking, Airbnb, Expedia durante il Covid-19 (anno 2020).

Fonte: <https://www.statista.com/statistics/1170252/short-term-rental-bookings-with-otas-coronavirus/>

⁷ <https://www.statista.com/statistics/1170252/short-term-rental-bookings-with-otas-coronavirus/>

Le OTA hanno comunque mantenuto delle posizioni rilevanti rispetto alle tradizionali agenzie di viaggio, che sono maggiormente colpite a causa della loro vulnerabilità. Nel 2021 infatti le OTA di maggior successo sono state in grado di mantenere le proprie posizioni sul mercato; per esempio Booking.com al momento risulta come primo sito web nel settore viaggi a livello globale sui motori di ricerca, esattamente come nel 2019. Booking.com è seguito da TripAdvisor ed Airbnb. Queste tre importanti piattaforme hanno infatti utilizzato il vantaggio della loro posizione online per sviluppare le loro tecnologie digitali ed innovarsi per rimanere competitive. Diversamente alcune OTA, come ad esempio Expedia, durante la pandemia hanno perso quote di mercato scendendo di posizione nei risultati dei motori di ricerca⁸. Per le OTA sarà quindi molto importante utilizzare le più moderne tecnologie e le nuove strategie per avere successo e resistere alla pandemia. La crisi dovuta alla pandemia del Covid-19 ha creato gravi danni al settore turistico ed alla sua industria. Tuttavia le crisi possono essere utili per cambiare qualcosa nel sistema, trasformando il problema in opportunità, avvicinandosi ad un'innovazione e modernizzazione maggiore. La crisi del Covid-19 può quindi portare uno sviluppo all'interno del settore, dirigendosi verso una innovazione strutturale, tecnologica e operativa (Hall *et al.*, 2020). Dato che non è possibile conoscere il momento in cui la pandemia terminerà, la digitalizzazione del turismo può essere considerata una valida soluzione al momento (Akhtar N. *et al.*, 2021). La tecnologia è infatti diventata un fattore fondamentale nel processo di resilienza dell'industria del turismo, inoltre permette di avere una maggiore flessibilità nella gestione delle prenotazioni e dei risultati (Zabihi S.M.G. *et al.*, 2021). La tecnologia, così come Internet, è ormai necessaria per la sopravvivenza delle aziende, le quali ne possono fare uso al fine di migliorare i propri prodotti, servizi e capacità. Lo stesso vale per il settore turistico, in cui le aziende devono utilizzare un approccio innovativo per rimanere competitive ed assicurarsi nuove entrate. Le nuove tecnologie, sviluppatesi in seguito alla nascita di Internet, hanno modificato il sistema economico tradizionale ed i suoi modelli di business, oltre ad aver impattato fortemente sui comportamenti sociali e la psicologia umana (Cusumano *et al.*, 2019; Trottier, 2012; Turkle, 2011; Zuboff, 2019). La pandemia ha permesso al turismo di svilupparsi tecnologicamente accrescendo le sue potenzialità ed estendendo ulteriormente

⁸ https://www.researchandmarkets.com/reports/5330849/global-online-travel-market-2021?utm_source=BW&utm_medium=PressRelease&utm_code=38cnrl&utm_campaign=1544897+-+Global+Online+Travel+Market+Report+2021%3a+COVID-19+Impacts+on+the+Digital+Travel+Market+and+Insights+into+Possible+Future+Industry+Development&utm_exec=chdo54prd

le funzionalità del turismo digitale o E-tourism, offrendo così innumerevoli opportunità al settore (*ibidem*). La tecnologia permette di trovare risposte e soluzioni ai problemi che intercorrono a causa della pandemia. Inoltre, l'E-tourism non è stato gravemente colpito dalla crisi come invece il turismo "fisico", che è stato costretto ad interrompersi (*ibidem*). Grazie al turismo digitale infatti è stato possibile per i turisti ricercare potenziali viaggi, informarsi sulle prossime destinazioni, riguardare le foto di viaggi passati sui social media, condividere ricordi e sognare viaggi futuri tramite le pagine web di agenzie di viaggio online. Sono state inoltre messe in moto alcune strategie per permettere al turista di viaggiare restando a casa, ovvero le esperienze virtuali. Molti musei hanno creato delle esperienze virtuali grazie alle quali è possibile osservare le mostre al loro interno direttamente da un computer o da smartphone, con immagini di grande qualità ed effetti sonori. Anche Airbnb Experience ha aperto una sezione del suo sito grazie a cui è possibile partecipare ad esperienze online, in cui i vari hosts tramite videochiamate o tramite video illustrano l'attività. La realtà virtuale è diventata una soluzione moderna per il proseguimento del turismo senza che sia necessaria la mobilità dei turisti, diventando così un'opzione valida e sicura in tempi di crisi sanitaria. La realtà virtuale permette ai turisti di sognare ad occhi aperti, osservando delle realtà e dei luoghi senza necessariamente recarvisi fisicamente (Moreno-Luna *et al.*, 2021). Molte aziende turistiche hanno inoltre utilizzato i social media per mantenere un rapporto vicino al cliente, spronandolo a resistere durante i giorni di quarantena, per poi tornare a viaggiare il più presto possibile. Sono state create una serie di pagine web a scopo informativo, per tenere sempre aggiornati i futuri turisti sulle regolamentazioni da seguire e sulle restrizioni locali per ogni paese, oltre che per le documentazioni necessarie per poter viaggiare. Le OTA e le compagnie aeree hanno incluso queste informazioni all'interno delle proprie piattaforme per mantenere aggiornato il proprio cliente. Altri fattori che le OTA devono tenere in conto, a causa della pandemia, sono la scalabilità, i sistemi dinamici ed il fornire informazioni in tempo reale (*ibidem*). A causa della pandemia, infatti, i viaggiatori prenotano sempre più spesso in maniera Last Minute, per evitare cancellazioni e modifiche, e richiedono spesso pacchetti personalizzati. Le piattaforme per la vendita di servizi turistici devono quindi comprendere il comportamento del consumatore (ad esempio proponendo opzioni di cancellazione o modifica gratuita) e sapersi adattare velocemente, prevedendo anche nuovi modi di interagire, ad esempio risulta oggi necessario limitare il contatto fisico per quanto possibile. Grazie alle nuove tecnologie è inoltre possibile analizzare al meglio il mercato e predire la sua struttura. Per

le OTA sarà quindi necessario trovare strategie per comprendere i rischi e le opportunità, dovranno sapersi adattare ai rapidi cambiamenti della domanda e dell'offerta che potrebbero derivare da eventuali futuri lockdown e restrizioni di viaggio (*ibidem*). Come consigliato da Zabihi S.M.G. *et al.* (2021), sarà inoltre importante trovare dei partners strategici per scambiare informazioni con le agenzie di regolamentazione. Una delle strategie messe in opera da alcune OTA al momento, è il metodo di pagamento “Buy Now Pay Later” (o “Acquista ora paga dopo”), grazie a cui i viaggiatori si sentono al sicuro nel prenotare un servizio o un prodotto turistico poiché non incorrono al rischio di pagare anticipatamente. L'opzione “Acquista ora paga dopo” è un fattore importante durante il processo di acquisto di un servizio o prodotto turistico da parte di un potenziale cliente che si sente rassicurato durante la sua prenotazione. Questo sistema messo in atto dalle agenzie online può aiutare le stesse nel recupero delle perdite dell'anno passato⁹. Il mercato richiede inoltre all'industria del turismo un cambiamento in direzione della tecnologia. Sono oggi richiesti strumenti tecnologici di automazione ed intelligenza artificiale per evitare il contatto fisico e per permettere il distanziamento sociale fra i viaggiatori (Assaf e Scuderi, 2020; Thomas e Chopra, 2020). Al tempo stesso questi strumenti possono permettere di ridurre i costi, migliorare la liquidità e aumentare la flessibilità delle aziende (*ibidem*).

2.3 L'impatto del Covid-19 sulle agenzie turistiche tradizionali

Per quanto riguarda le agenzie di viaggio tradizionali ed i tour operators, la pandemia di Covid-19 ha avuto delle conseguenze devastanti per alcune di loro. Molte agenzie di viaggio non potendo ricevere guadagni durante l'anno 2020, sono state costrette alla chiusura, mentre altre hanno cercato in tutti i modi di restare nel mercato e continuare la propria attività. Nonostante ciò, un gran numero di operatori turistici ha perso il lavoro (in particolare coloro i quali avevano un contratto a tempo indeterminato) e molti viaggiatori non sono stati rimborsati per la prenotazioni di alberghi o servizi pagati ma di cui non hanno potuto usufruire a causa della pandemia (Baba *et al.*, 2020). Questo ha influito molto negativamente sull'immagine di alcune aziende che hanno operato in

⁹ . https://www.researchandmarkets.com/reports/5330849/global-online-travel-market-2021?utm_source=BW&utm_medium=PressRelease&utm_code=38cnrl&utm_campaign=1544897+-+Global+Online+Travel+Market+Report+2021%3a+COVID-19+Impacts+on+the+Digital+Travel+Market+and+Insights+into+Possible+Future+Industry+Developments&utm_exec=chdo54prd

questo modo per sopravvivere nel mercato (Prideaux *et al.*, 2020). Dall'altro lato vi sono state anche un numero di agenzie turistiche che adattandosi alla nuova situazione sono riuscite a mantenere la propria quota di mercato. Spesso queste hanno usufruito delle tecnologie oggi disponibili ed hanno cercato di rinnovare le proprie strategie e modelli di business per ricevere delle entrate anche durante la crisi del Covid-19. Molte agenzie turistiche hanno comunque ricevuto aiuti finanziari dai governi nazionali (*ibid.*) e dalla Commissione europea che ha fornito loro un grande sostegno economico per poter garantire la sopravvivenza delle piccole aziende ed un certo equilibrio, mantenendo così occupati dei posti di lavoro (Baba *et al.*, 2020; Sigala M, 2020). Durante la pandemia le agenzie tradizionali per sopravvivere devono effettuare delle modifiche adattandosi alle richieste del mercato ed alle restrizioni imposte. Le visite guidate devono ospitare gruppi di dimensioni minori, sono maggiormente richieste visite all'aria aperta e negli spazi naturali, e le guide devono far fronte ad un guadagno minore dovuto alla necessità di formare gruppi più piccoli (*ibidem*). Inoltre, i clienti sono più propensi a prenotare online anziché recarsi fisicamente presso un'agenzia viaggi. Una volta che la crisi terminerà i rapporti fra le aziende saranno cambiati e la competizione assumerà una forma diversa (Gössling *et al.*, 2020). La ripresa per le piccole agenzie tradizionali sarà molto più complessa poiché diminuirà ulteriormente la loro popolarità a causa della loro concorrenza con le potenti OTA; allo stesso modo sarà difficile recuperare il livello di fiducia dei clienti. Sarà invece più semplice grazie alla loro flessibilità ed alle loro piccole dimensioni, adattarsi al mercato ed offrire una maggiore differenziazione dei prodotti (*ibidem*). Inoltre, per le agenzie tradizionali è fondamentale concentrarsi sulla fidelizzazione dei clienti anziché puntare sull'attrarre di nuovi dimostrando loro responsabilità nei riguardi delle misure Anti-Covid-19 e rispettando i bisogni e le necessità di ogni cliente per assicurarsi la fiducia ed una prolungata relazione con il cliente (*ibidem*).

Per limitare la diffusione del virus e per permettere alle imprese turistiche di riprendersi economicamente i paesi di varie parti del mondo stanno implementando delle misure strategiche per stimolare la ripresa del turismo (UNWTO, 2020). Nella situazione corrente molti paesi stanno cercando di rendere più semplice l'entrata ai turisti presso le destinazioni attraverso l'uso di strumenti digitali. Per esempio, in Europa grazie al possesso del Green Pass, i viaggiatori sono liberi di muoversi all'interno dell'Unione Europea senza dover effettuare un tampone per la rilevazione del Coronavirus. In questo

modo molte destinazioni turistiche stanno avendo l'opportunità di ritornare ad una nuova normalità con un flusso di turisti che sta cominciando a ritornare come prima. Tuttavia, vi sono molti paesi in altre parti del mondo che si trovano tutt'ora in una situazione critica a causa della mancanza di apposite strutture ospedaliere e per la mancanza di fondi sanitari per la vaccinazione contro il Covid-19. Possiamo quindi affermare che il turismo non è ancora arrivato a recuperare i numeri persi nell'anno 2020 e che la situazione attuale non è favorevole per la sua completa riapertura (Moreno-Luna *et al.*, 2021). Vi sono inoltre una serie di motivazioni, riassunte da Baba *et al.* (2020), per cui il turismo non potrà facilmente ritornare come prima dal punto di vista dei consumatori. Innanzitutto, la pandemia del Covid-19 non solo ha generato una crisi sanitaria, ma ha anche impattato negativamente sull'economia del paese, per cui i consumatori disposti a spendere denaro per viaggiare e per usufruire di servizi non essenziali, sono sicuramente di numero inferiore rispetto a prima. Inoltre, le aziende ed i fornitori di servizi turistici, come le compagnie aeree, gli hotel o i ristoranti, dato che devono tenere conto delle limitazioni e delle restrizioni imposte dai governi impongono prezzi più alti ai propri prodotti o servizi, per equilibrare il rapporto fra il numero degli ospiti ed il guadagno. Ancora il fattore psicologico impatta notevolmente sulla predisposizione a viaggiare dei turisti ed influenza le loro scelte e le loro preferenze di viaggio. La distribuzione dei prodotti deve quindi essere innovata per adattarsi alle nuove esigenze dei consumatori. Come molti altri settori hanno già fatto, il settore del turismo dovrà implementare nuovi strumenti tecnologici per assicurarsi la propria sopravvivenza nel mercato. L'E-tourism ed il turismo digitale stanno prendendo forma e molte aziende stanno utilizzando dei sistemi più moderni per mettersi in contatto con il cliente rispettando il distanziamento sociale. La sopravvivenza delle stesse dipenderà quindi dalla loro capacità di adattamento alla crisi favorendo la trasformazione verso l'E-commerce e l'utilizzo di Internet (Tisdell C., 2020; UNDP, 2020; World Bank, 2020). Molte aziende hanno infatti adattato il loro sistema fornendo esperienze online, altre invece si sono focalizzate sull'utilizzo della realtà virtuale. Durante la pandemia del Covid-19 lo sviluppo tecnologico sta quindi trasformando il settore del turismo (Baba *et al.*, 2020) e solo le imprese che riusciranno ad adattarsi potranno guadagnare un vantaggio competitivo e resistere nel mercato.

CAPITOLO 3

Il caso della “South Tours”

3.1 Introduzione al case study e al tirocinio

Come anticipato, negli ultimi anni il settore del turismo ha subito degli importanti cambiamenti ed il ruolo dei distributori turistici si è fortemente modificato. Dopo l'avvento di Internet un gran numero di intermediari turistici si è trasferito sul Web in modo tale da attirare nuova clientela ed espandersi nel mercato; ecco come in questo contesto, le On-line Travel Agencies hanno trovato spazio, ed oggi sono riuscite a prendere il sopravvento nel mercato del turismo online. L'intero settore, spostatosi sul Web ha dovuto modificare i propri sistemi gestionali ed affrontare un processo di reingegnerizzazione per rimanere competitivo nel mercato. Inoltre attraverso le OTA la maniera in cui i consumatori si avvicinano al prodotto turistico è completamente cambiata, si è passato da una vendita del prodotto presenziale, ad una vendita online, in cui il consumatore, attraverso i social networks, siti di recensioni online e servizi basati sulla localizzazione, avendo accesso a diversi canali di distribuzione (Scaglione et al., 2013) è in grado di trovare lui stesso i fornitori e si è preso carico del ruolo di ricercatore del suo prodotto turistico. Le OTA hanno quindi sviluppato dei sistemi che permettano al consumatore di ottenere delle informazioni sicure ed attendibili, tramite dei siti web semplificati ed intuitivi. Nonostante ciò, durante questo periodo in cui le OTA stavano emergendo, nel 2020 la pandemia del Covid-19 ha colpito vari settori dell'economia mondiale, ed in particolare quello turistico. Il settore del turismo tutt'oggi è particolarmente toccato a causa della chiusura di voli aerei, di spostamenti navali e a causa della chiusura delle frontiere in diversi stati, oltre che, da una serie di lockdown e misure di contenimento che impongono restrizioni alle imprese turistiche. In questo contesto si trova una piccola azienda di Malaga, la “South Tours” che, accerchiata da questi grandi distributori di servizi turistici online, ed allo stesso tempo toccata dall'emergenza dovuta al Covid-19, ha pensato di rivoluzionare il suo sistema aziendale ed avvicinarsi al mondo delle OTA. L'obiettivo di questa tesi di laurea è quello di analizzare come le agenzie turistiche tradizionali per via dell'impatto subito a causa del Covid-19 abbiano dovuto adeguarsi alla nuova realtà di mercato attivandosi come OTA; a tal fine si è studiato il caso “South Tours”. In questo capitolo si analizzerà il caso studio dell'azienda “South Tours”, presso cui ho avuto l'occasione di effettuare un tirocinio della durata di quattro

mesi nell'anno 2021. Si tratta di un caso interessante ed emblematico per quanto concerne l'evoluzione delle piccole agenzie tradizionali, anche in relazione all'evento pandemico: una piccola azienda turistica tradizionale che si trasforma in un ibrido con, da un lato, il progetto di diventare una OTA, e dall'altro, l'idea di rimanere in contatto con i propri partners territoriali per continuare a sopravvivere come una tradizionale agenzia turistica. L'azienda di South Tours è inoltre un esempio valido per mostrare come le agenzie turistiche spagnole, ed in particolare andaluse, siano state impattate dal Covid-19 e come stiano cercando di ripartire. L'Andalusia è infatti una delle principali destinazioni turistiche della Spagna, nazione in cui il turismo domina e regge l'economia di molti organismi. Negli ultimi anni Malaga, in particolare grazie alle tariffe low-costs, ha registrato una crescita notevole ed ha indirizzato la città verso una nuova urbanizzazione a scopo turistico.

Il mio ruolo all'interno dell'azienda prevedeva principalmente tre compiti: guidare ed assistere i tours offerti dall'azienda, svolgere attività di promozione e comunicazione delle attività, e creare delle pagine web da apporre sul sito aziendale attraverso il software "WordPress". Mi sono occupata inoltre di mantenere e creare nuove relazioni con i partners e le aziende affiliate attraverso strumenti di comunicazione diretti ed indiretti quali la posta elettronica, gli SMS, l'utilizzo di Whatsapp e tramite comunicazione telefonica. Era inoltre mio compito la creazione di flyers e posters, come altrettanto la gestione delle pagine di Instagram, Facebook, Meet Up e Twitter.

Per quanto riguarda la comunicazione diretta, ero incaricata, insieme ad altri colleghi di tirocinio, di recarmi presso le strutture ricettive al fine di proporre le attività agli ospiti ed invitarli a partecipare, mostrando loro flyers e promuovendo il prodotto in maniera presenziale. È infatti importante per l'azienda non solo apparire online ma anche territorialmente mantenendo contatti con i partners. Al tempo stesso l'azienda essendo in ricerca di nuovi partners e fornitori per la sua nuova OTA, ricerca nel mercato territoriale possibili accordi; spesso è stato compito mio, collaborando con altri membri dello staff, ottenere permessi e negoziare con partners e fornitori per via telematica e telefonica. Per quanto riguarda invece lo sviluppo del sito web, mi sono occupata, tramite il programma di WordPress, della creazione di pagine divise per località geografiche in cui saranno inserite le esperienze turistiche; queste verranno pubblicate prossimamente. Per quanto riguarda la funzione di guida turistica, mi sono principalmente occupata della gestione delle prenotazioni e del controllo delle operazioni finalizzate allo svolgimento delle

attività dei Pub Crawls e dei tours gastronomici. Inoltre, essendo incaricata del ruolo di guida per le suddette attività, era compito mio condurre i tours.

Il metodo utilizzato per la raccolta dati e per l'analisi dell'azienda stessa, è stata la ricerca di informazioni tratte dal sito web aziendale, da Google Scholar e da altri siti autorevoli. Inoltre, come alcuni autori suggeriscono, è importante attenersi non solo ad un approccio teorico, ma anche raccogliere una grande quantità di dati empirici. Nella tesi in questione, quindi, sono stati ricavati altri dati attraverso un lavoro sul campo svolto durante il periodo di tirocinio presso l'azienda ospitante, ed inoltre, attraverso un'intervista semi-strutturata posta al Manager aziendale del Tour Operator "South Tours", Andrea Barbato, per ottenere approfondimenti aggiuntivi.

Alcuni dei limiti di questo studio concernono la difficoltà nel reperire fonti scritte attendibili per quanto riguarda la storia e lo sviluppo dell'azienda. Per ridurre i tipici limiti della raccolta dati, è stata svolta un'intervista qualitativa semi-strutturata. L'intero processo è durato quattro mesi, periodo che coincide con quello durante il quale ho potuto svolgere uno stage curriculare presso l'azienda ospitante. L'intervista è stata posta solamente al Manager aziendale in quanto risulta essere l'unico a conoscere informazioni specifiche sulla storia dell'azienda e sulle motivazioni della transizione della stessa da agenzia tradizionale in OTA.

3.2 La descrizione di "South Tours"

La creazione di South Tours, nel 2014 avviene in maniera del tutto casuale, come afferma il Manager aziendale (a cui è stata somministrata un'intervista semi-strutturata): "mi sono trovato in un bivio dove scegliere tra, continuare nel settore del turismo, e per varie circostanze con questa nuova realtà, oppure cercare un'altra soluzione al di fuori del settore turistico. E quindi nel 2014 ho creato South Tours". L'idea del proprietario dell'azienda è sempre stata quella di partire da Agenzia turistica per poi diventare successivamente anche un'On-line Travel Agency. Non erano mai stati fatti dei passi concreti prima dell'anno 2020, ma il pensiero era già ricorso varie volte. L'azienda iniziò a vendere "Free Walking Tours" ed esperienze nella città di Malaga nel 2014, quando ancora questo tipo di business non esisteva. Essendo i primi ad aver lanciato un nuovo sistema di vendita di prodotti turistici a Malaga, South Tours acquisì velocemente fama e reputazione nella città. Nel 2018 infatti cominciò ad avere un gran numero di aziende ed istituzioni affiliate tramite cui organizzare le attività, in particolare ebbe accordi con un

numero rilevante di importanti strutture ricettive e pararicettive. Tutto questo fece sì che nel 2019, l'azienda ebbe una grande svolta con un 220% di crescita in prenotazioni, diventando così leader di esperienze per i giovani a Malaga. Il piano per lo sviluppo dell'azienda continuò quindi nel 2020, quando si fecero i primi passi per la creazione di una OTA.

South Tours è oggi una piattaforma di prenotazione per prodotti e servizi turistici, tramite cui ogni viaggiatore può arricchire il proprio viaggio scoprendo e partecipando ad esperienze uniche in tutta la Spagna¹⁰. Il team dell'azienda è composto da operatori qualificati, provenienti da diverse parti del mondo, con la passione per i viaggi e per le culture a loro straniere. L'obiettivo principale di South Tours è quello di mostrare ai viaggiatori le bellezze della Spagna e di far interagire i propri clienti con la cultura locale (*ibidem*). L'azienda South Tours è oggi formata da due entità separate, per cui viene definita al tempo stesso, sia come Tradizionale Agenzia Viaggi, sia come Agenzia Viaggi Online. Per quanto riguarda la sua parte tradizionale, l'azienda si occupa di vendere e promuovere attività nel centro storico di Malaga; le attività di maggior successo in particolare sono i Free Walking Tours, i Pub Crawls ed i Tours gastronomici, grazie a queste esperienze i clienti hanno la possibilità di conoscere al meglio Malaga e le sue tradizioni. Successivamente per quanto riguarda il progetto di divenire una OTA, l'azienda ha come obiettivo la vendita di attività ed esperienze non solo relative alla Spagna, ma in diverse aree geografiche. Le esperienze all'interno del sito "South Tours" vengono attentamente analizzate dal team e da esperti del settore che selezionano solo quelle più rilevanti e con un alto potenziale. In quanto OTA, la piattaforma web di South Tours sfrutta le più moderne tecnologie disponibili per la vendita di servizi professionali di fornitori turistici in diverse parti del mondo (*ibidem*).

È fondamentale per poter analizzare l'azienda in tutti i suoi dettagli, concentrarsi sul contesto di mercato in cui essa si trova. Essendo oggi un ibrido, sarà necessario differenziare le due diverse entità, una in quanto agenzia tradizionale e l'altra in quanto OTA. Analizzando il contesto della tradizionale agenzia viaggi, South Tours avente sede a Malaga, ha oggi un'importante rilevanza nel suo territorio ma a causa della pandemia dovuta al Covid-19, ha dovuto affrontare numerose perdite e tutt'oggi risente dei danni economici e sociali che l'hanno interessata. Le perdite, infatti, non concernono solamente

¹⁰ <https://south.tours/about-us/>

il fattore economico e finanziario, ma anche la perdita di un gran numero di fornitori e di partners che a causa del Covid-19 si sono ritrovati costretti alla chiusura definitiva o parziale; inoltre, per colmare le perdite, molti collaboratori turistici hanno disdetto la partnership con South Tours in quanto non più conveniente. Secondo le stime del Manager aziendale, Andrea Barbato, le prenotazioni giornaliere si sono ridotte in media di quattro volte e l'impatto subito dall'azienda dal Covid-19, ha ridotto il fatturato di circa l'80% se non di più. Per cercare di recuperare almeno una parte dei guadagni perduti, l'azienda ha dovuto alzare i prezzi di certe attività. Nel periodo in cui ho avuto la possibilità di soggiornare a Malaga, ho potuto notare come qualsiasi servizio a scopo turistico o sociale, abbia attuato la stessa strategia, per cui i prezzi di qualsiasi attività, nella città di Malaga, sono stati alzati rispetto agli anni precedenti a causa del numero ridotto di turisti. Il mercato turistico andaluso, territorio di pertinenza della South Tours, è stato infatti gravemente condizionato dalla pandemia del Covid-19. Si può infatti notare attraverso la tabella sottostante, ricavata dal sito ufficiale delle statistiche dell'Andalusia¹¹, come ci sia stato un enorme calo di turisti internazionali a partire dal 2019 fino al 2020. Come si può osservare, si è passati da un numero pari a 12,1 milioni di arrivi di turisti internazionali, ad un 2,7 milioni nel 2020. Il danno provocato al turismo è stato di dimensioni esponenziali. Come evidenziato dalla Fig.1, infatti, il turismo era in crescita costante a partire dal 2010 fino al 2019 per cui molte aziende andaluse che basavano il proprio business sul turismo, data la crescita costante dello stesso, si sono trovate spiazzate davanti alla chiusura totale del settore.

¹¹ Chaplow C., International tourists to Andalusia, Tourism Statistic for Andalusia, <https://www.andalusia.com/spain/statistics/tourism.htm>

Year	Number
2000	6,991,973
2001	7,591,511
2002	7,686,167
2003	7,908,400
2004	7,943,253
2005	8,351,628
2006	7,975,629
2007	8,429,556
2008	7,975,202
2009	7,465,415
2010	7,437,435
2011	7,884,875
2012	7,577,651
2013	7,871,110
2014	8,501,990
2015	9,365,233
2016	10,570,898
2017	11,520,000
2018	11,680,000
2019	12,080,000
2020	2,704,566

Figure 1 - INTERNATIONAL TOURISTS IN ANDALUCIA - BY YEAR. Fonte: <https://www.andalucia.com/spain/statistics/tourism.htm>

Come è possibile evidenziare attraverso il grafico sottostante, fornito dall'azienda South Tours (Fig. 2), così come tutte le aziende turistiche andaluse, anch'essa ha subito un calo notevole nell'anno 2019-2020. Il grafico mostra l'andamento dell'accesso al sito web tramite le Analytics di Google; esso dimostra come il numero di utenti e quindi di conseguenza, il numero di prenotazioni tramite il sito, sia fortemente diminuito in corrispondenza della pandemia dovuta al Covid-19. In particolare, dopo il mese di settembre 2019, si nota un drastico picco durante il mese di marzo 2020, per poi risalire durante il mese di giugno, in corrispondenza della stagione estiva 2020, periodo che coincide con la riapertura di quasi tutti gli enti in quanto le restrizioni sono state sospese ed il turismo ha avuto la possibilità di tornare a respirare. Nei mesi estivi di luglio e settembre si osserva inoltre un picco di visualizzazioni del sito web, probabilmente

dovuto all'arrivo in massa di turisti aventi prenotato per i mesi precedenti un soggiorno a Malaga, ritrovatisi a dover posticipare il viaggio di qualche mese e prenotare nuovamente per i mesi di luglio e settembre.

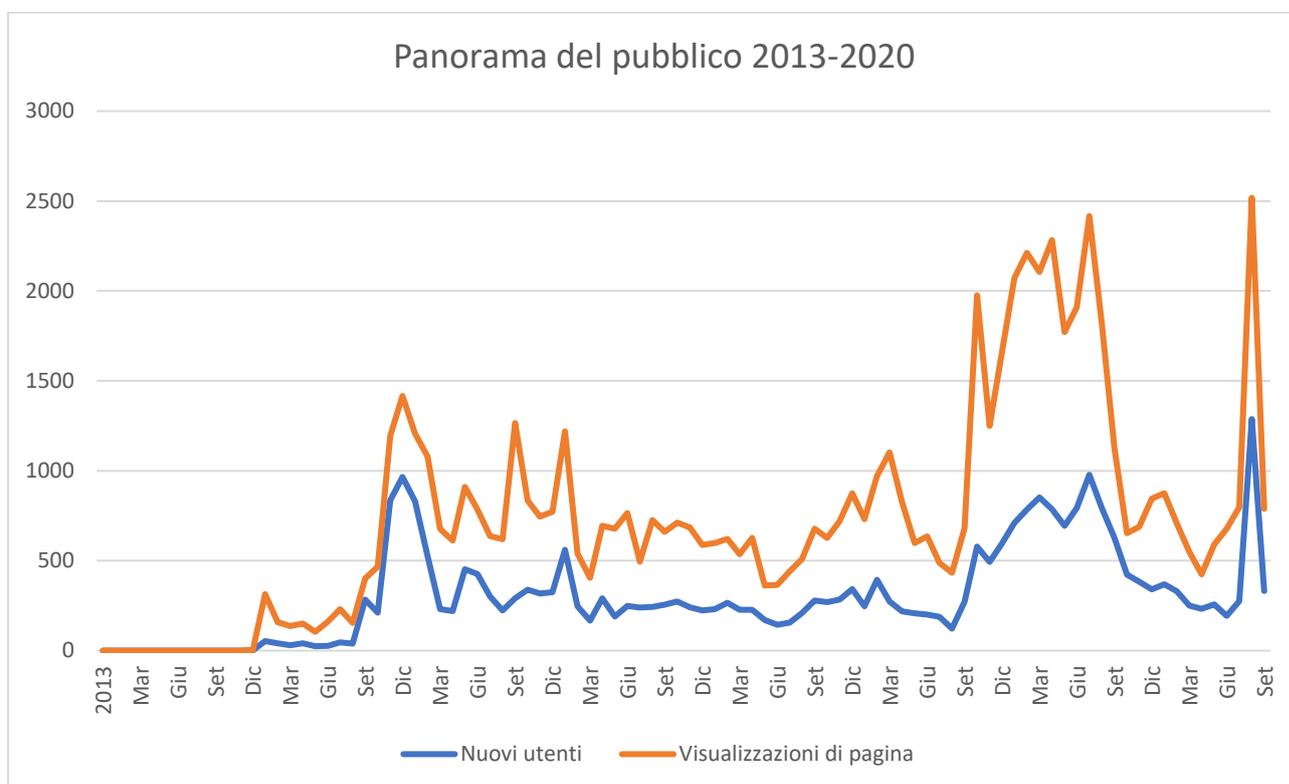


Figure 2 - Analytics di Google: l'andamento dell'accesso al sito web South Tours. Fonte: immagine privatamente fornita da South Tours.

Per quanto riguarda il progetto di South Tours di divenire OTA, è fondamentale analizzare il contesto di mercato in cui si inserirà e come essa intenderà farlo. Il mercato turistico online, come analizzato nel primo capitolo, si pone come uno dei più importanti e con un tasso di vendita e di prenotazione più alti del mercato. Le principali OTA che dominano il mercato in questi anni sono Booking.com, Kayak, Expedia ed Airbnb. Proprio da queste, infatti, la South Tours ha preso spunto e cerca di sviluppare il proprio sito Web in maniera simile. L'ente South Tours, in quanto OTA, non può ancora essere preso in considerazione nel mercato online in quanto si trova in una fase di costruzione e non è del tutto completo. Attraverso il sito web dell'azienda è comunque già disponibile il servizio di accesso e di prenotazione delle esperienze proposte dalla South Tours stessa. L'azienda offre infatti una serie di attività ed esperienze a Malaga e nei dintorni che

vengono promosse sia tramite strumenti digitali, fra cui principalmente il sito web, ma anche tramite TripAdvisor ed Airbnb Experience (essendo l'azienda iscritta su queste piattaforme in quanto fornitore), sia tramite strumenti offline, ovvero tramite flyers e posters posti presso le strutture ricettive e pararicettive.



Figure 3 - Screenshot pagina web South Tours. Fonte: <https://south.tours/malaga-experiences-things-to-do/>

Le attività di maggior successo che l'azienda propone sono tre: i Pub Crawls, i tours gastronomici ed i Free Walking Tours (Fig.3). La prima attività, da cui l'azienda ricava un reddito maggiore è un tour con i turisti per i più importanti Pubs di Malaga, attività denominata “Pub Crawl” (Fig.4). L'attività consiste nel far scoprire ai viaggiatori i luoghi più emblematici della Malaga notturna e nel permettere loro di incontrare sia persone del posto, sia altri viaggiatori internazionali. Malaga offre infatti una vita notturna unica grazie alle sue piccole vie ed ai suoi bar e ristoranti tipici. Il tour viene guidato da parte del team di South Tours che conduce i propri clienti verso i migliori pubs, locali notturni e luoghi di ritrovo caratteristici per i giovani. Il programma del Pub Crawl prevede un tour di almeno tre bar differenti degustando le bevande più tipiche di Malaga. Inoltre, di sera in sera, l'azienda si impegna a cambiare pubs, in modo tale che uno stesso cliente possa prenotare ripetutamente senza rimanere deluso¹². Il Pub Crawl viene organizzato ogni giorno della settimana e permette ad un numero di massimo 20 partecipanti di farne

¹² <https://south.tours/malaga-pub-crawl/>

parte (il limite numerico è stato stabilito per rispettare al meglio le restrizioni dovute al Covid-19).



Figure 4 - Fotografia esperienze South Tours: Pub Crawl. Fonte: Adriana Pompejano, 2021

La seconda esperienza che riscuote molto successo presso l'azienda è un tour a base di Tapas nel centro storico di Malaga. Grazie al tour gastronomico i clienti potranno assaporare i piatti ed i vini tradizionali della storia della città e dell'Andalusia, apprezzando non solo i suoi sapori ma anche la vitalità dei suoi ristoranti. La maggior parte delle strutture paracicettive affiliate per questo tour sono ristoranti locali frequentati da gente del luogo e che propongono esclusivamente prodotti tipici, in questo modo i turisti hanno la possibilità di imparare a conoscere la cultura gastronomica locale oltre che lo stile di vita degli abitanti di Malaga. Il tour ha l'obiettivo di aiutare i turisti a scegliere i luoghi più autentici in cui degustare le famose Tapas spagnole, come per esempio il mercato locale di Malaga, senza farsi ingannare dai classici ristoranti a scopo

turistico¹³. Attraverso i piatti i clienti conosceranno dunque la vera cultura spagnola ed avranno l'occasione di scambiare opinioni ed esperienze con le guide dei tours, i quali sapranno consigliare loro i piatti migliori da selezionare in base ai propri gusti personali (*ibidem*). La guida, inoltre, si occupa di spiegare e raccontare la storia delle varie Tapas per comprendere a fondo le abitudini locali e le tradizioni culinarie della Spagna. Il Tapas tour viene condotto due volte a settimana per poter gestire al meglio i gruppi di turisti ed andare incontro alle necessità e disponibilità dei ristoranti partners.

¹³ <https://south.tours/malaga-tapas-tour-authentic-local-food-and-drinks/>



Figure 5 - Free Walking Tour Fonte: South Social Club, Instagram Page, <https://www.instagram.com/south.social.club/>

La terza attività molto importante per la reputazione dell'azienda è il Free Walking Tour (Fig. 5). Si tratta di una visita guidata a piedi nel centro storico della città con una guida certificata. Il tour è disponibile 7 giorni su 7 e permette ai clienti di conoscere in circa due ore i luoghi più emblematici della città e di conoscere la loro storia nel contesto spagnolo ed andaluso. Il Free Walking Tour è un tipo di attività che si basa sulle mance (che possono variare dai 15€ ai 20€ a persona) rilasciate dai clienti alla guida turistica in base alle sue competenze ed alla sua attitudine. Durante il tour la guida è tenuta a spiegare e a raccontare ai clienti molti aneddoti sulla città e sul suo passato, percorrendo il suo centro

storico attraverso piccole vie, scoprendo antiche fortezze, antichi teatri romani e chiese in stile barocco che altrimenti spesso verrebbero lasciate inosservate ad un occhio inesperto¹⁴. I turisti avranno l'occasione di osservare le spettacolari roccaforti tipiche di Malaga, in stile moresco, la cattedrale della città, in stile barocco, gotico e rinascimentale ed il porto principale (*ibidem*), che rivalutato negli ultimi anni, offre uno sguardo unico alla città osservata da un'altra angolazione. Le guide, a seconda delle proprie esperienze, avranno degli spunti e dei racconti differenti così da inserire un tocco personale per ogni tour.

Durante il mio tirocinio ho avuto l'occasione di osservare lo sviluppo e la ripresa dell'azienda, in particolare partecipando ai tour guidati del Pub Crawl e dei Tours gastronomici. Ho notato quindi come si è passati da un periodo in cui, nei mesi di marzo e aprile, i numeri delle prenotazioni erano talmente bassi che non era possibile organizzare visite guidate di gruppo, mentre, a partire da metà aprile ed inizio maggio, la situazione sia completamente cambiata, arrivando anche al punto di dover limitare il numero massimo di partecipanti ad i tours, per poter rimanere in regola con le misure di contenimento Anti-Covid-19 in vigore in quel momento in Spagna.

Le attività proposte dall'azienda coinvolgono per lo più clienti di età compresa fra i 18 ed i 40 anni, provenienti da qualsiasi parte del mondo. La maggior parte dei clienti dell'azienda deriva dalla comunicazione e promozione offline, tramite flyers e posters che vengono distribuiti presso le strutture ricettive, principalmente ostelli, che propongono ai propri clienti di iscriversi e partecipare. Le strutture ricevono in cambio una commissione del 40% per ogni ospite che partecipa alle attività. Il target di clientela però cambia specificatamente a seconda dell'esperienza. Per quanto riguarda l'esperienza turistica del Pub Crawl, il target primario saranno i giovani, probabilmente studenti, con la passione per i viaggi e per la vita notturna, che spesso viaggiano da soli soggiornando presso degli ostelli. Per il tour gastronomico ed il Free Walking Tour, invece, il target è spesso più generalizzato poiché vi partecipano sia famiglie con bambini, che ragazzi in gruppo o solitari; a queste due attività sicuramente parteciperà gente con la passione per la storia e la cultura, che desidera conoscere a fondo il luogo che sta visitando.

¹⁴ <https://south.tours/malaga-free-walking-tour/>

3.2 La transizione da tradizionale agenzia viaggi ad OTA

Per poter affrontare il passaggio da tradizionale agenzia viaggi ad OTA, l'azienda South Tours ha dovuto affrontare e sta tutt'ora affrontando dei cambiamenti sia strutturali che operativi per quanto riguarda il sito web e le scelte di comunicazione adottate. Da ciò che si emerge dalla visione del Manager aziendale, uno degli aspetti più complessi nel diventare una OTA è stato innanzitutto lo sviluppo del sito web: "abbiamo rifatto il sito web diversamente e abbiamo ricalibrato tutta la nostra presenza online per questo cambiamento". Una OTA esiste solo se esiste il suo sito Internet, motivo per cui è fondamentale svilupparlo adeguatamente seguendo delle logiche specifiche. L'idea nella creazione di una OTA, si basa sulla presenza di un sito che permetta ai fornitori di prodotti turistici di iscriversi per offrire le proprie prestazioni professionali con la massima flessibilità, accedendo ad un più ampio numero di clienti, senza l'intervento di un ulteriore intermediario. I clienti da parte loro potranno scegliere l'esperienza che preferiscono grazie a filtri di ricerca per data, ora, posizione geografica e prezzo. Al tempo stesso, i clienti utilizzando il sito web dell'azienda potranno evitare di recarsi fisicamente presso l'ufficio di una qualsiasi tradizionale agenzia viaggi, in cui solitamente vengono promosse attività turistiche, ma potranno, attraverso la piattaforma della OTA, prenotare autonomamente la propria attività con un fornitore turistico scelto dal cliente stesso, basandosi sulle informazioni rese disponibili e sfruttando il metodo delle recensioni. Sarà sufficiente inserire la località, la data e l'ora per ottenere l'elenco delle esperienze che sono disponibili con le relative tariffe. Per ciascuna esperienza sarà possibile leggere le recensioni dei clienti precedenti, guardare sulla pagina dedicata all'esperienza la descrizione dell'attività, la durata, il programma dettagliato dei luoghi da visitare, ed il punto di incontro. Sarà inoltre possibile leggere alcune informazioni sul fornitore dell'esperienza, come ad esempio l'età, le foto, le specializzazioni e le esperienze. Per poter contattare South Tours per eventuali problemi fra fornitore e cliente, il sito web fornisce l'e-mail aziendale, grazie alla quale parte del team potrà prendere in carico la situazione e risolvere le incertezze. In futuro, con lo sviluppo del sito, sarà anche possibile avviare una chat fra cliente e fornitore (che comunque impedisca contatti diretti al di fuori della piattaforma) per chiedere qualsiasi tipo di informazione o servizi personalizzati. Il vantaggio principale per quanto riguarda i partners affiliati, è avere un più facile accesso all'attività free-lance, trovando clienti autonomamente e gestendo le proprie prenotazioni ed i prezzi in base alle proprie esigenze e con la massima flessibilità. Verranno selezionati

i migliori partners grazie alla loro capacità di comunicazione e di gestione delle attività, al fine di poter fornire al cliente di South Tours l'esperienza migliore. Per potersi candidare, ciascun fornitore dovrà produrre la necessaria documentazione ed iscriversi alla piattaforma tramite il link dedicato nella pagina web di South Tours, inserendo i dati personali, il tipo di esperienza che si desidera vendere, il numero di partecipanti e la lingua in cui viene offerta.

L'obiettivo della creazione della OTA di South Tours consiste nell'offrire una proposta innovativa e digitale al fine di rendere semplice il contatto fra viaggiatori e fornitori turistici. L'idea è quella di trasformare una semplice agenzia turistica tradizionale in una nuova e moderna OTA, mantenendo però un modello ibrido, avendo quindi due entità separate, la prima come agenzia turistica tradizionale con base a Malaga, e la seconda, come On-line Travel Agency che si possa sviluppare a livello globale. La piattaforma riprende delle logiche da alcuni dei più importanti portali di attività turistiche come Airbnb Experience, Booking.com o TripAdvisor. Il piano per lo sviluppo della OTA prevede la creazione di un sito web in cui si possano facilmente aggiungere dei prodotti e dove i partners possano facilmente gestire le proprie prenotazioni e le proprie offerte. I clienti pagheranno il 15% di commissioni al sito mentre l'esperienza stessa verrà pagata direttamente alla guida al momento della prenotazione. Il sito web della OTA verrà inoltre sviluppato in modo tale da poter garantire ai propri partners la sua integrazione con i principali sistemi di prenotazione: verrà utilizzato il sistema API per implementare alcuni dei principali canali di gestione, come ad esempio Trekksoft, Rezdy, FareHarbor e Bókun, al fine di poter accettare e gestire direttamente le prenotazioni. L'obiettivo aziendale prevede l'affiliazione di un gran numero di partners al sito in modo tale da accrescere il numero di fornitori incrementando il numero di esperienze turistiche. L'idea è quella di avere una crescita, in numero di città o località in cui proporre le esperienze, di fornitori che aiutino nella programmazione del sistema, di numero di attività ed esperienze disponibili (almeno 500), di avere accordi con altre Agenzie di Viaggio (almeno 50) e di avere un alto numero di iscritti in quanto fornitori e gestori delle attività (circa 1000 in una prima fase) (Fig. 6).



Figure 6 - Power Point South Tours. Fonte: Immagine privatamente fornita da South Tours.

Alcuni dei lavori svolti per lo sviluppo del sito web al fine di procedere con il progetto di sviluppo della OTA comprendono la creazione tramite l'applicazione di WordPress di pagine singole per l'inserimento di sezioni rappresentanti ciascuna una diversa area geografica, in modo tale da inserire per ogni località possibile delle esperienze al suo interno. Per ogni sezione appariranno dunque le esperienze disponibili in quella certa località o più specificatamente in quella città. All'interno di ogni sezione vi sarà un numero limitato di esperienze, in quanto saranno presenti solamente le più performanti e quelle con un alto potenziale, così che il sito possa garantire all'utente una facile e veloce scoperta delle attività proposte. Essendo il sito in fase di costruzione non è possibile al momento accedere ad un vasto numero di località in cui effettuare una prenotazione, nonostante ciò, si prevede di organizzare la pagina web secondo questo schema ripetitivo: per ogni stato vi saranno all'interno le città disponibili, e per ogni città, verranno inserite all'interno le esperienze. Di seguito un esempio tratto dal sito web dell'azienda South Tours (Fig. 7).

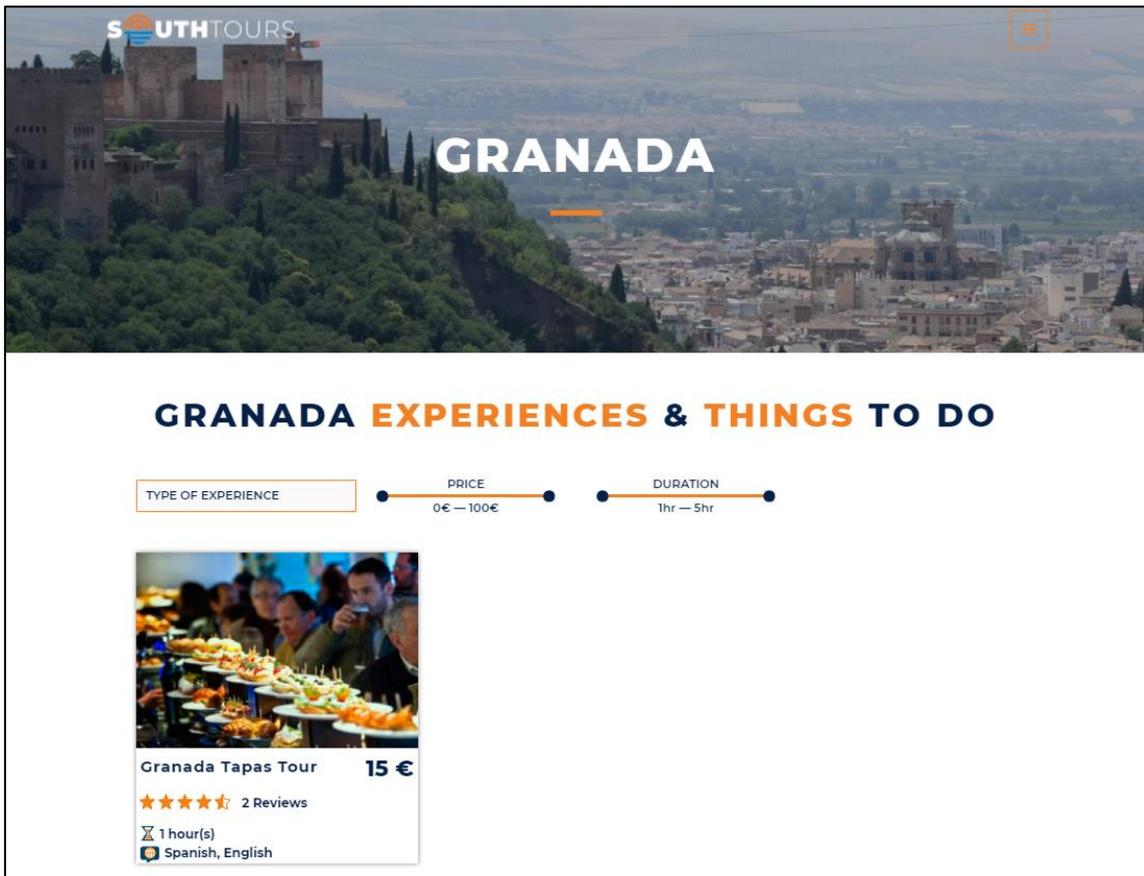


Figure 7 - Screenshot pagina Web South Tours: Granada. Fonte: <https://south.tours/granada-experiences-things-to-do/>

Per ogni sezione sono stati posti al suo interno uno Slug ed una Meta description ottimizzati secondo una logica SEO con l'obiettivo di poter rendere la pagina rintracciabile facilmente sul Web. Lo Slug e la Meta description sono elementi decisivi anche dal punto di vista dell'utente poiché in base a ciò che apparirà nei risultati dei motori di ricerca, l'utente sarà tentato o meno ad accedere alla pagina web. È dunque fondamentale riuscire a creare delle descrizioni brevi ed attrattive per incrementare i numeri di visualizzazioni della pagina. Come possiamo vedere dall'immagine sottostante (Fig. 8), il programma WordPress per la creazione di siti Internet, aiuta l'azienda a riconoscere la Meta description e gli Slug più performanti in ottica SEO.

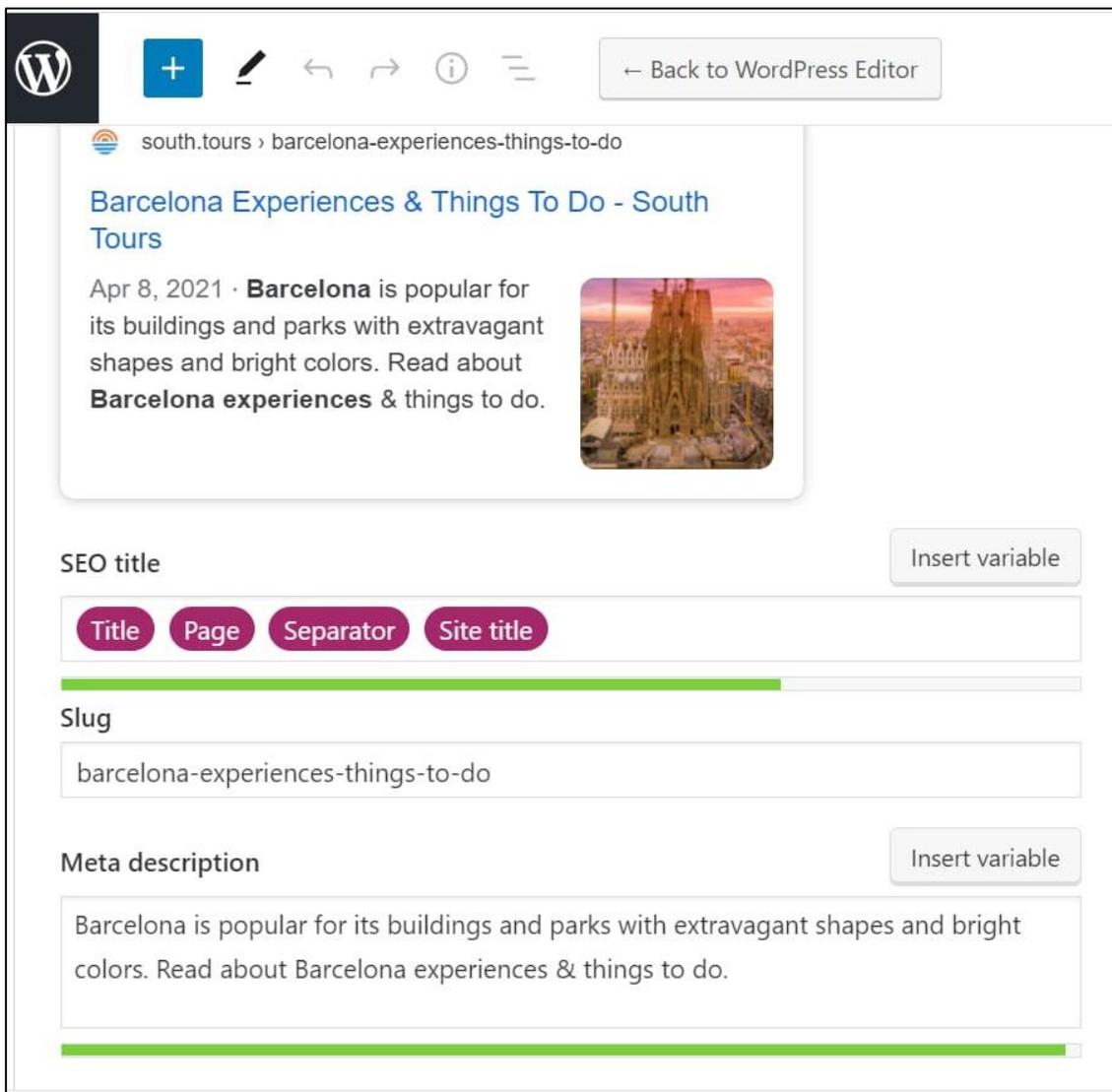


Figure 8 - Adriana Pompejano, Screenshot pagina Web di Wordpress.com, "https://wordpress.com/it/"

Uno dei cambiamenti più importanti che l'azienda si è trovata a dover affrontare è stato il passaggio da una gestione pianificata dei tours e delle visite guidate ad una tendenza sempre più importante verso il Last Minute. Questo ha reso necessario ridurre gli approvvigionamenti a noleggio presso terzi ed acquistare dunque attrezzature proprie in modo tale che siano sempre disponibili. Ha reso inoltre necessario stipulare accordi con i collaboratori sempre più free-lance, in modo da favorire la flessibilità nella capacità di produrre servizi. Allo stesso tempo, operando la clientela sempre più in mobilità, ed utilizzando sempre di più gli smartphone per le prenotazioni, la piattaforma di prenotazione dell'azienda ha dovuto modificare la sua struttura adattandola ai sistemi Android e IOS. Il sito Web sarà inoltre adattato ai più moderni sistemi di pagamento,

poiché dovrà permettere ai clienti di poter pagare tramite gli strumenti di pagamento virtuale, come PayPal. Sarà necessario quindi stipulare accordi con questi strumenti per il pagamento online delle prenotazioni. Al giorno d'oggi, inoltre, una OTA non può esistere senza che siano presenti le recensioni all'interno della stessa. Sono stati dunque inseriti dei programmi per permettere ai clienti di scrivere e leggere recensioni per ogni esperienza. Il sito permetterà esclusivamente a coloro che prenoteranno tramite lo stesso di scrivere una recensione in modo tale da evitare il rischio di ricevere recensioni false. Sarà molto importante per l'azienda ricevere recensioni che certifichino la qualità dei prodotti e dei servizi per migliorare la sua reputazione e notorietà.

Un'altra operazione che la South Tours si impegna nel portare avanti è la gestione dei prezzi delle esperienze. Quando si entra nel mondo del Web ci si deve adeguare col mercato in cui è presente la polverizzazione della domanda e dell'offerta. Questo rende il mercato online molto vicino a un sistema di concorrenza perfetta, ciò comporta che un'errata attribuzione dei prezzi dei prodotti porta immediatamente l'azienda ad uscire dal mercato. La South Tours si dovrà quindi mettere nei panni del cliente, fare una ricerca dei prodotti dei concorrenti con i relativi prezzi, allo scopo non solo di riuscire a differenziare i propri prodotti, ma anche al fine di regolare i prezzi giornalmente in base alla concorrenza per non perdere di vista il valore di mercato degli stessi. Talvolta si può tentare di attivare con i concorrenti dell'area circostante o con i competitors locali degli accordi di collaborazione. L'azienda South Tours spesso, infatti, rintracciando i fornitori già presenti su altre piattaforme web, come ad esempio Airbnb Experience, tenta di contattarli per stimolare gli stessi a creare degli accordi ed iscriversi alla propria OTA. È fondamentale per l'azienda prendere accordi con i concorrenti locali per poter organizzare un numero maggiore di attività aumentando il numero di fornitori. La partnership con l'azienda, infatti, prevede dei vantaggi esclusivi per i collaboratori. In primis l'azienda offre loro la possibilità di aumentare il numero di potenziali clienti, garantisce uno dei più bassi tassi di commissione presenti nel mercato e assicura di non caricare il fornitore di alcun tipo di costo aggiuntivo che sia di manutenzione o di servizio. Inoltre, offre la possibilità ai partners di apparire come unica esperienza presente (in base alla tipologia) sulla piattaforma nella città di appartenenza. Ad esempio, nella città di Barcellona vi potrà essere solamente un fornitore di esperienza di degustazione a base di Tapas da cui prenotare. Il fornitore iscritto al sito web riceverà un pagamento mensile ed avrà la possibilità di usufruire di un sistema di prenotazione integrato con le principali

piattaforme di prenotazione (come Trekksoft, Rezdy e FareHarbor). La commissione per ogni esperienza verrà addebitata direttamente al cliente dal sito web, mentre l'esperienza stessa verrà pagata alla guida al momento della prenotazione.

Per quanto riguarda i cambiamenti nelle procedure operative che l'azienda si è trovata ad affrontare, Andrea Barbato conferma che non è stata necessaria una grande trasformazione, però sicuramente le procedure operative già utilizzate in precedenza sono state adattate ad una realtà più distanziale anziché presenziale: “prima utilizzavamo per lo più una comunicazione tramite flyers, ora invece si utilizzano maggiormente dei poster con un codice QR in modo tale da portare i vari clienti al sito ufficiale o al numero aziendale di WhatsApp, da cui possono prenotare”.

Il tipo di comunicazione si è quindi modificata, ma la maniera in cui la promozione veniva distribuita rimane la stessa, ovvero consegnando posters alle varie strutture ricettive e para-ricettive per poter attirare nuova clientela. È molto importante per l'azienda accrescere la propria visibilità online, motivo per cui vengono introdotti sistemi come i QR Code per attirare i clienti al sito e prenotare tramite esso. Per quanto riguarda le attività già inserite nel sito web, e fornite dalla stessa South Tours, essendo il target primario costituito da giovani, la comunicazione avviene attraverso l'utilizzo di social media, principalmente tramite post pubblicitari e fotografie di eventi inseriti sulle piattaforme di Facebook ed Instagram. Tramite le pagine dei social media sarà possibile essere reindirizzati verso la pagina web ufficiale di South Tours da cui si potranno prenotare le esperienze. Sono inoltre presenti diversi gruppi WhatsApp grazie a cui, tramite l'azione di “invito al gruppo” (disponibile sottoforma di link e di codice QR), sarà possibile accedere ed unirsi, per poter ricevere informazioni e partecipare alle esperienze. I gruppi della piattaforma di WhatsApp essendo gestiti da vari membri, ognuno con il proprio ruolo, si rivelano essere molto utili nell'organizzazione aziendale e nella gestione delle prenotazioni. Inoltre, spesso i partecipanti ai gruppi, partecipano ripetutamente alle esperienze poiché risulta molto convincente e persuasivo inviare notizie ed informare i partecipanti direttamente sul telefono cellulare al fine di attirare l'attenzione e indurre il cliente a ripetere l'esperienza.

Durante questo periodo di transizione, l'azienda ha inoltre modificato la maniera in cui si illustra il prodotto e come esso viene venduto. Vi è infatti un'enorme differenza su come si vende un prodotto vis à vis e come invece viene venduto online tramite un sito web.

Come osservato durante il mio periodo di stage, l'azienda vende i suoi prodotti in maniera tradizionale recandosi presso le strutture ricettive e distribuendo flyers. Come sperimentato in prima persona, per pubblicizzare i prodotti, viene inviato parte del team aziendale presso le strutture ricettive a loro partners, per mostrare i flyers agli ospiti delle strutture, raccontare quello che accade, come si svolgerà l'attività e cosa essa include. È molto importante infatti saper offrire il prodotto in maniera giusta, con un tono entusiasta e convincente. Per poter mantenere un contatto con gli ospiti, è possibile inserire il loro numero telefonico all'interno dei gruppi WhatsApp per spronarli a partecipare. Vendere le esperienze online, è invece completamente differente. Per poter illustrare e vendere un prodotto di presenza si useranno quindi molto di più le parole, il racconto, i flyers e le immagini. Diversamente nel mondo online bisognerà puntare l'attenzione più sul visuale, inserendo video ed immagini di ottima qualità nel sito web: la qualità delle immagini e dei testi è infatti fondamentale e all'interno dell'azienda vi è un gruppo apposito per la sua gestione. Non è da dimenticare che online sarà anche possibile leggere le recensioni dei clienti precedenti anziché dare semplicemente ascolto al passaparola od alla promozione aziendale. Possiamo vedere qui di seguito alcuni esempi di flyers che l'azienda distribuisce presso i suoi partners (Fig. 9, 10, 11):



Figure 9 - Bar Crawl Flyer per Jungle Hostel da South Tours / Bar Crawl Flyer per The Lights Hostel da South Tours / Volleyball Flyer per The Lights Hostel da South Tours. Fonte: immagine privatamente fornita da South Tours

L'immagine che segue invece mostra le pagine di Instagram (Fig. 12) e di Facebook (Fig. 13) attraverso cui avviene la promozione social:

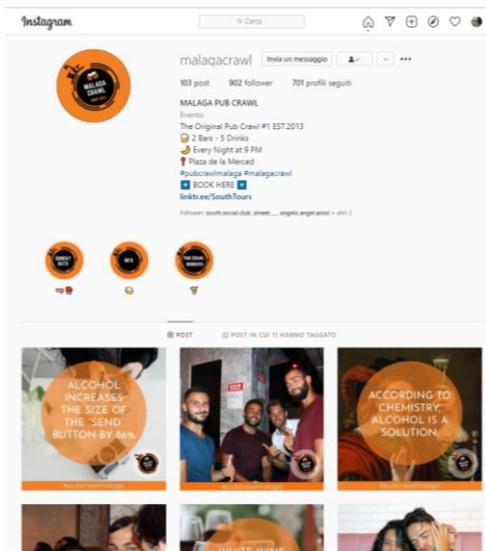


Figure 10 - Malagacrawl, Instagram page, "<https://www.instagram.com/malagacrawl/>"



Figure 11 - South Tours Malaga, FB page, <https://it-it.facebook.com/southtoursmalaga>

Utilizzando strumenti di comunicazione moderni, quali Instagram, Facebook e Whatsapp, l'azienda può godere oggi di una più efficiente promozione dei suoi prodotti, grazie ad essi infatti il risultato del marketing aziendale è decisamente migliorato ed è in continua crescita. Attraverso principalmente i social media che, secondo il Responsabile aziendale sono i più performanti per la promozione delle attività, quali Instagram, Facebook e WhatsApp, risulta molto più semplice per i clienti rintracciare le attività fornite dall'azienda e tramite il link essere reindirizzati al sito web di South Tours per poter prenotare.

Nel momento in cui l'azienda ultimerà il suo progetto di diventare una OTA, le esperienze proposte verranno ampliate, così da attrarre anche nuovi target di clientela. Come infatti afferma il Manager aziendale "il target di clientela cambierà a seconda dell'esperienza ed a seconda dei fornitori". Il target al quale la OTA di South Tours inizialmente punterà sarà in un primo momento quello giovanile (target primario), poiché probabilmente sarà facilmente raggiungibile attraverso social media e pubblicità online (banners e newsletters). L'azienda punta ai giovani in quanto si pensa siano più propensi a provare nuovi strumenti digitali rispetto alle persone di età superiore. Inoltre, l'azienda conta di attrarre nuova clientela poiché la struttura del sito web permetterà loro di avere a portata di mano solamente le migliori esperienze con i migliori fornitori, senza dover perdere altro tempo nella ricerca di offerte migliori presso altre OTA. La South Tours stessa si

occupa infatti di selezionare le migliori attività assicurando al cliente l'opzione migliore. In un secondo momento, dopo la fase di Awareness del prodotto, si potrebbe puntare anche ad un target più generalizzato, come ad esempio le famiglie (target secondario). Il target secondario delle famiglie sarà anche quello che renderà maggiormente all'azienda, dato che probabilmente le famiglie possedendo una maggiore possibilità economica rispetto ai giovani, selezioneranno le esperienze con un prezzo più alto.

In questa fase di transizione verso una OTA, ma al tempo stesso con l'obiettivo di rimanere un ibrido, mantenendo anche la distribuzione tradizionale di prodotti turistici, l'azienda South Tours deve tenere in conto delle opportunità e delle minacce rispetto a questo cambiamento. La prima problematica a cui l'azienda potrebbe andare incontro è la perdita di clienti nel territorio locale. Probabilmente diventando una OTA, verrà allargato il suo raggio d'azione in senso geografico ed altrettanto probabilmente sarà difficile rimanere presente tra i potenziali clienti nel territorio locale. Per poter deviare questo problema sarà necessario gestire da un lato le attività mantenendo i contatti territoriali, mentre dall'altro lavorare con i partners ed i clienti della OTA. Inoltre, come afferma il Manager aziendale "si tratta solamente di una prova: l'OTA non va a sostituire il lavoro di agenzia tradizionale", per cui l'azienda non dipenderà da esso. Fra le minacce del nuovo mercato vi è inoltre la comparsa di nuovi e potenti concorrenti, che però rappresenteranno un diverso tipo di concorrenza rispetto a quella tradizionale. Il mercato sarà più concorrenziale ed i nuovi concorrenti saranno infatti le nuove OTA ed i siti di prenotazione online. Sarà inoltre da mettere in conto l'iniziale diffidenza da parte dei clienti nell'utilizzo della piattaforma. Come però afferma lo stesso Manager aziendale "è una sfida, dipende tutto dal tipo di prodotto che offri, la diffidenza dei clienti è uno degli ostacoli che ci troveremo ad affrontare. Ma dipende dal tipo di esperienza che viene offerta e dai vari parametri legati alla pagina".

Per quanto riguarda invece le opportunità che l'impresa può guadagnare, esse saranno molteplici. Le più importanti opportunità del nuovo mercato sono sicuramente la scalabilità, la possibilità di acquisire nuovi clienti e la maggiore notorietà. Oltretutto grazie alla creazione della OTA, verrà ampliata la gamma di prodotti offerti in quanto il numero di fornitori e di partners verrà incrementato. Nondimeno secondo l'opinione del Manager aziendale, l'azienda di South Tours non va incontro a molte minacce e sostiene che "la transizione verso l'OTA può solamente essere un'opportunità per l'azienda". Dalle sue parole risulta che per questo cambiamento: "c'è solo da guadagnare, poiché la

realtà offline sarà sempre separata rispetto al progetto dell'essere una OTA". L'azienda South Tours, secondo il suo punto di vista è quindi protetta e resterà indenne da questo cambiamento.

CONCLUSIONI

Questa tesi ha cercato di rispondere alla domanda: “Cosa cambia durante la transizione da agenzia turistica tradizionale a un’On-line Travel Agency?”, in particolare in un contesto recente e mutevole come quello che caratterizza la pandemia di Covid-19. Per raggiungere questo obiettivo è stato necessario un primo approfondimento, in termini più generali, sul funzionamento delle due tipologie di impresa a cui si è affiancato il lavoro sul campo di quattro mesi, durante il tirocinio svolto presso l’azienda “South Tours”, con sede a Malaga in Spagna. L’azienda ha deciso di trasformare il suo modello di business da realtà presenziale a vetrina online, mantenendo comunque separate le due entità e lavorando contemporaneamente su entrambe, ma in maniera differente, trasformandosi quindi in un ibrido. Si tratta di un caso interessante ed emblematico poiché pone in relazione lo sviluppo delle agenzie turistiche tradizionali in OTA, con l’evoluzione del Covid-19. È stata inoltre realizzata un’intervista qualitativa semi-strutturata al CEO della “South Tours”, Andrea Barbato, per ottenere approfondimenti aggiuntivi.

Le risposte all’intervista e le osservazioni ricavate durante il lavoro sul campo hanno dimostrato come questo tipo di evoluzione necessiti di cambiamenti sia strutturali, sia relativi alle procedure operative per poter accedere al mercato online e per completare la trasformazione in OTA. Il sito web, la promozione dei prodotti e gli accordi di partnership sono stati rivisti ed adattati alla nuova situazione. Questo processo di transizione ha però subito dei rallentamenti a causa del Covid-19 che, se da un lato ha gravemente impattato sul fatturato, dall’altro ha permesso alle risorse umane non più impegnate nelle tradizionali attività di concentrarsi sullo sviluppo della piattaforma web per la vendita di servizi turistici online, che sarà dunque disponibile nel giro di pochi mesi. Il nuovo business plan prevede che sia la concorrenza, sia il target saranno differenti ma che l’innovata struttura aziendale, ora bivalente ed ibrida, permetterà all’azienda di non avere perdite extra sul fatturato, poiché le due entità, quella di agenzia tradizionale e quella di OTA, saranno completamente indipendenti le une dalle altre; divenire una OTA rappresenterà quindi solamente un’ulteriore opportunità e potenziale introito per l’azienda.

Alcune delle ricerche utilizzate per la costruzione del quadro teorico di questo lavoro, come quelle di Buhalis D. e Law R. (2008), si focalizzano sui fattori di forza che

permettono alle OTA di avere successo nel mercato online, quali l'usabilità del sito web, il prezzo che propongono e la soddisfazione del turista. Inoltre, i dati relativi all'impatto del Covid-19 sono stati prevalentemente ricavati da ricerche svolte dalla UNWTO, ed in particolare da UNWTO, *May 2020 - Special focus on the Impact of COVID-19 (Summary)*. Altre ricerche rilevanti sono state quelle di Angeloni S. e Rossi C. (2020) e di Martinez-Costa C. et al. (2018) che relazionano lo sviluppo di Internet e le sue conseguenze nel turismo e sui nuovi distributori turistici, fra cui le OTA. Inoltre, studi precedenti sono stati già svolti per quanto riguarda le conseguenze nel mercato odierno dopo lo sviluppo di Internet e sulla nascita di queste nuove piattaforme online a scopo turistico, permettenti ai turisti di comparare le opzioni disponibili, di leggere informazioni dettagliate su date destinazioni, di prenotare prodotti e servizi turistici ed in seguito di scrivere recensioni sugli stessi. Questa tesi ha cercato di fornire informazioni aggiuntive relazionando il problema economico del Covid-19, non solo al mercato del turismo in generale, ma più specificatamente al mercato delle agenzie turistiche tradizionali e sulle OTA. Inoltre, è stato presentato un caso studio rappresentativo di una piccola agenzia turistica colpita duramente dal Covid-19 ed avente come obiettivo la creazione di una nuova OTA al fine di ampliare il suo mercato, cambiando così la sua fisionomia per sviluppare un modello tecnologico innovativo online.

I principali cambiamenti che l'azienda ha dovuto apportare concernono principalmente le funzionalità del sito web ed il tipo di comunicazione adottato. Il sito è stato ricalibrato del tutto per poter offrire esperienze non solo a Malaga, ma in diverse aree geografiche. Sono state inserite quindi un certo numero di pagine web corrispondenti a diverse aree geografiche in cui verranno apposte in futuro le esperienze disponibili. Sono stati inseriti dei filtri di ricerca ed è stata aggiunta la possibilità di scrivere e leggere recensioni dei clienti precedenti. Sono stati inoltre modificati gli Slugs ed inserite nuove Meta-description in ottica SEO per ritrovare più facilmente il sito web tramite i motori di ricerca. Il sito web è stato inoltre riadattato per poter essere visibile in modalità smartphone per Android e IOS, ed ha reso disponibile la possibilità di effettuare pagamenti tramite strumenti di pagamento virtuale come Paypal.

Le più importanti modifiche per quanto riguarda la comunicazione sono invece due: l'apposizione nei flyers di codici QR in modo tale da reindirizzare il cliente al sito web o ad un numero aziendale, e l'incremento nell'utilizzo delle pagine Instagram e Facebook a scopo pubblicitario. Questa nuova situazione permette alla South Tours di ottenere

nuove opportunità sul mercato, quali la scalabilità nel mercato, la possibilità di acquisire nuovi clienti ed una maggiore notorietà.

Mantenendo inoltre le due forme ibride, la South Tours potrà essere più stabile nel mercato anche in casi di eventi disastrosi come quello del Covid-19. Come visto precedentemente infatti le OTA sono state sicuramente influenzate dall'evento pandemico, ma grazie alle loro conoscenze sul data mining sono riuscite a mantenere la propria quota di mercato, innovandosi e proponendo esperienze di tipo virtuale. Allo stesso modo la South Tours potrà adattare la sua organizzazione aziendale all'occorrenza e scegliere fra la sua funzione di agenzia viaggi tradizionale e la sua funzione in quanto OTA.

Riferimenti bibliografici

- Agag G., El-Masry A. A. (2016), "Understanding consumer intention to participate in online travel community and effects on consumer intention to purchase travel online and WOM: An integration of innovation diffusion theory and TAM with trust", in Talwar S., Dhir A., Kaur P., e Mäntymäki, M. (2020), "Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values", *Computers in Human Behavior*, 60: 97-111.
- Akhtar N., Khan N., Khan M. M., Ashraf S., Hashmi M. S., Khan M. M., Hishan S. S. (2021), "Post-COVID 19 Tourism: Will Digital Tourism Replace Mass Tourism?", *Sustainability*, 13: 5352.
- Angeloni S. e Rossi C. (2020), "Online search engines and online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Arruda F. (2014), "A importância da promoção turística nas redes sociais", Thesis, ESHTTE Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, in Pinto I. e Castro C., "Online travel agencies: factors influencing tourist purchase decision", *Tourism & Management Studies*, 15, 2: 7-20.
- Assaf A. e Scuderi R. (2020), "COVID-19 and the recovery of the tourism industry", in Zabihi S. M. G. e Hokmabadi S. H., "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*, Dubai-United Arab Emirates.
- Baba C., Stăncioiu A., Gabor M. R., Alexe F., Oltean F. D., Dinu A. C. (2020), "Considerations regarding the effects of COVID-19 on the tourism market", *Theoretical and Applied Economics*, Volume XXVII, 3, 624: 271-284.
- Barwise P., Elberse A., Hammond K. (2006), "Marketing and the Internet: a research review", in Buhalis D. e Jun, S. H., *E-tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Oxford.
- Beatrice S. e Mihalcescu C. (2013), "The impact And Perspectives Of The E-Tourism At A Global Level", *Romanian Economic Business Review*, Romanian-American University, 8, 4.1: 289-296.

- Bonazzi R. e Schegg R. (2016), "An Alternative to Online Travel Agencies for Retention of Hotel Customers", *Proceedings of the ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVation Conference*, Rovinj, Croatia, 8-9 September.
- Bonsón Ponte E., Carvajal-Trujillo E., Escobar-Rodriguez T. (2015), "Influence of trust and perceived value on the intention to purchase travel online: Integrating the effects of assurance on trust antecedents", in Martínez-Costa C., Viladecans P. J., Marimon F., Mas-Machuca M., "Behavioral Profiles Of Consumers Of Online Travel Agencies", *International Journal For Quality Research*, 12, 3: 703-722.
- Buhalis D. (2004), "EAirlines: Strategic and tactical use of ICTS in the Airline Industry", *Information & Management*, 41, 7: 805-825.
- Buhalis D. (2011), "ETourism: Information technology for strategic tourism management", in Buhalis D., *E-tourism*, Pearson (Financial Times/Prentice Hall), London, 5-7.
- Buhalis D. e Jun S. H. (2011), *E-tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Oxford.
- Buhalis D. e Law R. (2008), "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research", *Tourism Management*, 29, 4: 609-623.
- Buhalis D. e Licata M. (2002), "The Future E-Tourism intermediaries", in Buhalis D., Jun S. H., *E-tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Oxford.
- Carroll B. e Siguaw J. (2003), "The evolution of electronic distribution: Effects on hotels and intermediaries", in Berné-Manero C., Gómez-Campillo M., Marzo-Navarro M., Pedraja-Iglesias M., "Strengths of the online travel agencies from the digital tourist perspective", *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*, 187-210.
- Chakraborty I., Maity P. (2020), "COVID-19 outbreak: Migration, effects on society, global environment, and prevention", in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., "Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- Chen C. F., Kao Y. L. (2010), "Relationships between process quality, outcome quality, satisfaction, and behavioural intentions for online travel agencies - evidence from Taiwan", in Martínez-Costa C., Viladecans P. J., Marimon F., Mas-Machuca M., "Behavioral Profiles Of Consumers Of Online Travel Agencies", *International Journal For Quality Research*, 12, 3: 703-722.
- Cirer Costa, J. (2013), "Price formation and market segmentation in seaside accommodations", *International Journal of Hospitality Management*, 33, 1: 446-455.
- Cusumano M. A., Gawer A., Yoffie D. B. (2019), "The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power", in Zabihi S. M. G. e Hokmabadi S. H., "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*, Dubai-United Arab Emirates.

- Dergiades T., Mavragani E., Pan B. (2018), "Google Trends and tourists's arrivals: emerging biases and proposed corrections", *Tourism Management*, 66, June: 108-120.
- Donthu N., Gustafsson A. (2020), "Effects of COVID-19 on business and research", in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., "Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- Farmaki A. (2020), "Memory and forgetfulness in tourism crisis research", in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., "Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- Fernández-Barcala M., González-Díaz M., Prieto-Rodríguez J. (2010), "Hotel quality appraisal on the Internet: A market for lemons?", in Angeloni S. e Rossi C., "Online search engines and online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Filieri R., Mcleay F. (2014), "E-WOM and accommodation: An analysis of the factors that influence travelers adoption of information from online reviews", in Pinto I. e Castro C., "Online travel agencies: factors influencing tourist purchase decision", *Tourism & Management Studies*, 15, 2: 7-20.
- Gössling S., Scott D., Hall C.M. (2020), "Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19", in Baba C., Stăncioiu A., Gabor M. R., Alexe F., Oltean F. D., Dinu A. C., "Considerations regarding the effects of COVID-19 on the tourism market", *Theoretical and Applied Economics*, Volume XXVII, 3, 624: 271-284.
- Guglielminetti E., Loberto M., Mistretta A. (2021), "The impact of covid-19 on the European short-term rental market", *Banca d'Italia Eurosistema*, Covid-10 Note.
- Guo X., Zheng X., Ling L., Yand C. (2014), "Online Marketing Cooperation and Competition Between Hotels and Online Travel Agencies: From the Perspective of Cash Back After Stay", in Iazzi A., Rosato P., Trio O., "The relationship between hotels and online travel agencies", *Cybernetics and Systems*, 368-371.
- Hall C., Scott D., Gössling S. (2020), "Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for", in Zabihi S. M. G. e Hokmabadi S. H., "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*, Dubai-United Arab Emirates.
- Han H., Ryu K. (2009), "The Roles of the Physical Environment, Price Perception, and Customer Satisfaction in Determining Customer Loyalty in the Restaurant Industry", in Berné-Manero C., Gómez-Campillo M., Marzo-Navarro M., Pedraja-Iglesias M., "Strengths of the online travel agencies from the digital tourist perspective", *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*, 187-210.
- Hao J. X., Yu Y., Law R., Fong D. K. (2015), "A genetic algorithm-based learning approach to understand customer satisfaction with OTA websites", in Martinez-Costa C., Viladecans P. J., Marimon F., Mas-Machuca M., "Behavioral Profiles Of

- Consumers Of Online Travel Agencies", *International Journal For Quality Research*, 12, 3: 703-722.
- Heung V. (2003), "Internet usage by international travellers: reasons and barriers", in Pinto I. e Castro C., "Online travel agencies: factors influencing tourist purchase decision", *Tourism & Management Studies*, 15, 2: 7-20.
- Hoffman D. L. (2000) "The revolution will not be televised: Introduction to the special issue on Marketing Science and the Internet", *Marketing Science*, 19, 1: 1-3.
- Honore, P. Y., Frederic, M., & Marti, C. (2021). Investigating discrepancies between e-services implementing or not ISO 9001: customers' outlook in the backdrop of e-services in Catalonia (Spain)", in Martinez-Costa C., Viladecans P. J., Marimon F., Mas-Machuca M., "Behavioral Profiles Of Consumers Of Online Travel Agencies", *International Journal For Quality Research*, 12, 3: 703-722.
- Horváth D. e Bauer, A. (2013). Marketingkommunikáció. Stratégia, új média, fogyasztói részvétel. *Akadémiai Kiadó Budapest*, in Horvath H. (2018), "Digital tourism is the challenge of future - a new approach to tourism", *Knowledge Horizons - Economic Volume*, 10, 2: 9-16.
- Horvath H. (2018), "Digital tourism is the challenge of future - a new approach to tourism", *Knowledge Horizons - Economic Volume*, 10, 2: 9-16.
- Hsu S. H. (2008), "Developing an index for online customer satisfaction: Adaptation of American Customer Satisfaction Index", in Martinez-Costa C., Viladecans P. J., Marimon F., Mas-Machuca M., "Behavioral Profiles Of Consumers Of Online Travel Agencies", *International Journal For Quality Research*, 12, 3: 703-722.
- Hunold M., Kesler R. e Laitenberger U. S. (2018), "Evaluation of best price clauses in online hotel booking", in Angeloni S. e Rossi C., "Online search engines and online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Iazzi A., Rosato P., Trio O., "The relationship between hotels and online travel agencies", *Cybernetics and Systems*, 368-371.
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2020), "Contabilidad regional de España. Resultados por Comunidades y Ciudades Autónomas", in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., "Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- Jedin M., e Ranjini K. (2017), "Exploring the key factors of hotel online booking through online travel agency", in Talwar S., Dhir A., Kaur P., e Mäntymäki, M. (2020), "Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values", *Computers in Human Behavior*, 60: 97-111.
- Kanda W., Kivimaa P. (2020), "What opportunities could the COVID-19 outbreak offer for sustainability transitions research on electricity and mobility?", in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., "Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.

- Khurramov O. e Saidova F. K. (2019), “Social Media Marketing - A forceful tool for tourism industry”, in Khurramov O. K., “Prospect of digital tourism development”, *Economics*, 1-2.
- Khurramov O. K. (2020), “Prospect of digital tourism development”, *Economics*, 1-2.
- Kim J. J., Lee C. K. e Kim W. G. (2014), “Factors affecting online tourism group buying and the moderating role of loyalty”, in Martinez-Costa C., Viladecans P. J., Marimon F., Mas-Machuca M. (2018), "Behavioral Profiles Of Consumers Of Online Travel Agencies", *International Journal For Quality Research*, 12, 3: 703-722.
- Kim J., Kim M. e Kandampully J. (2009), “Buying environment characteristics in the context of e-service”, *European Journal of Marketing*, 43, 9/10: 1188-1204.
- Kim W. e Lee, H. (2004), “Comparison of web service quality between online travel agencies and online travel suppliers”, in Pinto I. e Castro C., "Online travel agencies: factors influencing tourist purchase decision", *Tourism & Management Studies*, 15, 2: 7-20.
- Kritzinger W. T. e Weideman, M. (2013), “Search engine optimization and pay-perclick marketing strategies”, in Angeloni S. e Rossi C., "Online search engines and online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Ku E. e Fan Y. (2009), “Knowledge sharing and customer relationship management in the travel service alliances”, in Pinto I. e Castro C., "Online travel agencies: factors influencing tourist purchase decision", *Tourism & Management Studies*, 15, 2: 7-20.
- Kustiwi I. A. (2018), “Information systems success dimension in Indonesia online travel agency industry”, in Talwar S., Dhir A., Kaur P., e Mäntymäki, M., “Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values”, *Computers in Human Behavior*, 60: 97-111.
- Lai M. T., Law R. e Tsng, N. K. (2010), “Measuring e-service quality for online travel agencies”, in Martinez-Costa C., Viladecans P. J., Marimon F., Mas-Machuca M., "Behavioral Profiles Of Consumers Of Online Travel Agencies", *International Journal For Quality Research*, 12, 3: 703-722.
- Laudon, K. e Laudon, J. (2007), “Management Information Systems: Managing the Digital Firm”, in Buhalis D. e Jun S. H., *E-tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Oxford.
- Lee K. W., Han H. e Hwang J. (2017), “Developing a matrix for assessing serviceability of U.S. online travel agency websites”, in Talwar S., Dhir A., Kaur P., e Mäntymäki, M., “Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values”, *Computers in Human Behavior*, 60: 97-111.
- Li X., Pan B., Zhang L. e Smith, W. W. (2009), “The effect of online information search on image development: Insights from a mixed-methods study”, in Iazzi A., Rosato P., Trio O., "The relationship between hotels and online travel agencies", *Cybernetics and Systems*, 368-371.
- Lin H.-F. (2007), “Predicting consumer intentions to shop online: An empirical test of competing theories”, in Martinez-Costa C., Viladecans P. J., Marimon F., Mas-

- Machuca M. (2018), "Behavioral Profiles Of Consumers Of Online Travel Agencies", *International Journal For Quality Research*, 12, 3: 703-722.
- Ling L., Dong Y., Guo X., Liang L. (2015), "Availability management of hotel rooms under cooperation with online travel agencies", *International Journal of Hospitality Management*, 50, 145-152.
- Ling, L., Guo, X., & Yang, C. (2014). "Opening the online marketplace: An examination of hotel pricing and travel agency online distribution of rooms", in Pinto I. e Castro C., "Online travel agencies: factors influencing tourist purchase decision", *Tourism & Management Studies*, 15, 2: 7-20.
- Liu J. e Zhang E. (2014), "An investigation of factors affecting customer selection of online hotel booking channels", in Pinto I. e Castro C., "Online travel agencies: factors influencing tourist purchase decision", *Tourism & Management Studies*, 15, 2: 7-20.
- Martinez-Costa C., Viladecans P. J., Marimon F., Mas-Machuca M. (2018), "Behavioral Profiles Of Consumers Of Online Travel Agencies", *International Journal For Quality Research*, 12, 3: 703-722.
- Marzo-Navarro M., Berné-Manero C., Gómez-Campillo M., Pedraja-Iglesias M. (2019), "Strengths of the online travel agencies from the digital tourist perspective", *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*, 187-210.
- Mateus F. (2015), "Online Reviews and Reserva de Hotéis: Análise dos factores que influenciam a adopção de informação disponibilizada pelas online reviews no site booking.com", in Pinto I. e Castro C., "Online travel agencies: factors influencing tourist purchase decision", *Tourism & Management Studies*, 15, 2: 7-20.
- Mehroliya S., Alagarsamy S., Solaikutty V. M. (2020), "Customers response to online food delivery services during COVID-19 outbreak using binary logistic regression", in Zabihi S. M. G. e Hokmabadi S. H., "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*, Dubai-United Arab Emirates.
- Mellinas J. P., María-Dolores S. M. M. e García, J. J. B. (2016), "Effects of the Booking.com scoring system", in Angeloni S. e Rossi C. (2020), "Online search engines and online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J. (2021), "Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- Mouakket S. e Al-hawari M. A. (2012), "Examining the antecedents of e-loyalty intention in an online reservation environment", in Martinez-Costa C., Viladecans P. J., Marimon F., Mas-Machuca M. (2018), "Behavioral Profiles Of Consumers Of Online Travel Agencies", *International Journal For Quality Research*, 12, 3: 703-722.
- Murphy H. C. e Kielgast C. D. (2008), "Do small and medium-sized hostels exploit search engines marketing?", in Angeloni S. e Rossi C. (2020), "Online search engines and

- online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Nicola M., Alsafi Z., Sohrabi C., Kerwan A., Jabir A.A., Iosifidis C., Agha M., Agha, R. (2020), "The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review", in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., "Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- O'Connor P. e Frew A. (2000), "Evaluation electronic channels of distribution in the hotel sector: a Delphi study", in Buhalis D. e Licata M., "The Future E-Tourism intermediaries", *Tourism management*, 23, 3: 207-220.
- O'Connor P. e Frew A. J. (2002), "The future of hotel electronic distribution: expert and industry perspectives", in Buhalis D. e Licata M., "The Future E-Tourism intermediaries", *Tourism management*, 23, 3: 207-220.
- Öğüt H. e Onur Taş B. (2012), "The Influence of Internet Customer Reviews on the Online Sales and Prices in Hotel Industry", in Angeloni S. e Rossi C., "Online search engines and online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Ozturk A., Bilgihan A., Nusair K. e Okumus, F. (2016), "What keeps the mobile hotel booking users loyal? Investigating the roles of self-efficacy, compatibility, perceived ease of use, and perceived convenience", in Talwar S., Dhir A., Kaur P., e Mäntymäki, M., "Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values", *Computers in Human Behavior*, 60: 97-111. .
- Palomino J., Rodriguez J., Sebastian R. (2020), "Wage inequality and poverty effects of lockdown and social distancing in Europe", in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., "Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- Paraskevas A., Katsogridakis I., Law R. e Buhalis, D. (2011), "Search engine marketing: Transforming search engines into hotel distribution channels", in Angeloni S. e Rossi C., "Online search engines and online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Peppas N. (2017), "Effect of marketing activities, benefits, risks, confusion due to over-choice, price, quality and consumer trust on online tourism purchasing", in Pinto I. e Castro C., "Online travel agencies: factors influencing tourist purchase decision", *Tourism & Management Studies*, 15, 2: 7-20.
- Pinto I., Castro C. (2019), "Online travel agencies: factors influencing tourist purchase decision", *Tourism & Management Studies*, 15, 2: 7-20.
- Poon A. (1993), "Tourism, Technology and Competitive Strategies", in Buhalis D. e Licata M., "The Future E-Tourism intermediaries", *Tourism management*, 23, 3: 207-220.
- Prahalad C. K. e Ramaswamy V. (2004), "Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation", in Marzo-Navarro M., Berné-Manero C., Gómez-Campillo M.,

- Pedraja-Iglesias M., "Strengths of the online travel agencies from the digital tourist perspective", *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*, 187-210.
- Prideaux B., Thompson M., Pabel A. (2020), "Lessons from COVID-19 can prepare global tourism for the economic transformation needed to combat climate change", in Baba C., Stăncioiu A., Gabor M. R., Alexe F., Oltean F. D., Dinu A. C., "Considerations regarding the effects of COVID-19 on the tourism market", *Theoretical and Applied Economics*, Volume XXVII, 3, 624: 271-284.
- Robina-Ramírez R., Medina-Merodio J.A., Moreno-Luna L., Jiménez-Naranjo H.V., Sánchez-Or M. (2021), "Safety and Health Measures for COVID-19 Transition Period in the Hotel Industry in Spain", in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., "Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- Sigala M. (2020), "Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research", in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., "Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- Stangl, B., Inversini, A., & Shegg, R. (2016), "Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights", in Marzo-Navarro M., Berné-Manero C., Gómez-Campillo M., Pedraja-Iglesias M., "Strengths of the online travel agencies from the digital tourist perspective", *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*, 187-210.
- STATISTA (2020), "Forecast revenue losses in the tourism industry due to the coronavirus outbreak in Spain in 2020, by length of crisis", in Baba C., Stăncioiu A., Gabor M. R., Alexe F., Oltean F. D., Dinu A. C., "Considerations regarding the effects of COVID-19 on the tourism market", *Theoretical and Applied Economics*, Volume XXVII, 3, 624: 271-284.
- STATISTA (2020), "Loss of tourism expenditure due to the impact of coronavirus in Italy 2020", in Baba C., Stăncioiu A., Gabor M. R., Alexe F., Oltean F. D., Dinu A. C., "Considerations regarding the effects of COVID-19 on the tourism market", *Theoretical and Applied Economics*, Volume XXVII, 3, 624: 271-284.
- Stringham B. e Gerdes, J. (2019), "First impressions in a mobile world: How hotel sites compare with OTAs, aggregators and peer to peer accommodations on website performance", in Angeloni S. e Rossi C., "Online search engines and online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Talwar S., Dhir A., Kaur P., e Mäntymäki, M. (2020), "Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values", *Computers in Human Behavior*, 60: 97-111.

- Thomas A. e Chopra M. (2020), “On how big data revolutionizes knowledge management”, in Zabihi S. M. G. e Hokmabadi S. H., “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*, Dubai-United Arab Emirates.
- Tisdell C. (2020), “Economic, social and political issues raised by the COVID-19 pandemic”, in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J. “Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- Toh R. S., Raven P., e DeKay F. (2011), “Selling rooms: Hotels vs thirdparty websites”, in Iazzi A., Rosato P., Trio O., "The relationship between hotels and online travel agencies", *Cybernetics and Systems*, 368-371.
- Trottier D. (2012), “Social media as surveillance: Rethinking visibility in a converging world”, in Zabihi S. M. G. e Hokmabadi S. H., “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*, Dubai-United Arab Emirates.
- Turban E., King D., McKay J., Marshall P., Lee J. e Viehland, D. (2008), “Electronic Commerce 2008: A Managerial Perspective”, in Buhalis D. e Jun S. H. (2011), *E-tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Oxford.
- UNDP (United Nations Development Programme) (2020), “COVID-19 and Human Development: Assessing the Crisis, Envisioning the Recovery”, in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., “Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- UNWTO (2019), “International Tourism Highlights”, Madrid, Spain, in Baba C., Stăncioiu A., Gabor M. R., Alexe F., Oltean F. D., Dinu A. C. (2020), “Considerations regarding the effects of COVID-19 on the tourism market”, *Theoretical and Applied Economics*, Volume XXVII, 3, 624: 271-284.
- UNWTO, World Tourism Organization, World Tourism Barometer (2020), *May 2020 - Special focus on the Impact of COVID-19 (Summary)*, UNWTO, Madrid.
- Werther H e Klein S. (1999), “Information Technology and Tourism - A challenging Relationship”, in Buhalis D. e Jun S. H., *E-tourism*, Goodfellow Publishers Limited, Oxford.
- World Bank (2020), “World Bank Global Productivity: Trends, Drivers, and Policies”, in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., “Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- World Tourism Organization, UNWTO World Tourism Barometer (2020), in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., “Tourism and Sustainability in Times of COVID-19: The Case of Spain”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.

- Xiang Z. e Pan B. (2011), “Travel queries on cities in the United States: Implications for search engine marketing for tourist destinations”, in Angeloni S. e Rossi C., "Online search engines and online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Xiang Z., Magnini V. P. e Fesenmaier D. R. (2015), “Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet”, in Martinez-Costa C., Viladecans P. J., Marimon F., Mas-Machuca M., "Behavioral Profiles Of Consumers Of Online Travel Agencies", *International Journal For Quality Research*, 12, 3: 703-722.
- Xiang Z., Wober K. e Fesenmaier D. R. (2008), “Representation of online tourism domain in search engines”, in Angeloni S. e Rossi C., "Online search engines and online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Xu X. (2019), “Examining the relevance of online customer textual reviews on hotels’ product and service attributes”, in Angeloni S. e Rossi C., "Online search engines and online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Yacouel N.e Fleischer A. (2012), “The role of cybermediaries in reputation building and price premiums in the online hotel market”, in Angeloni S. e Rossi C., "Online search engines and online travel agencies: A comparative Approach", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45, 8: 102534.
- Yan H., Tu A., Stuart L., Zhang Q. (2020), *Analysis of the Effect of COVID-19 On the Stock Market and Potential Investing Strategies*, Illinois, United States.
- Zabihi S. M. G. e Hokmabadi 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*, Dubai-United Arab Emirates.
- Zhang D., Hu M., Ji Q. (2020), “Financial markets under the global pandemic of COVID-19”, in Moreno-Luna L., Robina-Ramírez R., Sánchez-Oro Sánchez M., Castro-Serrano J., “Tourism and in Times of COVID-19: The Case of Spain”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18: 1859.
- Zuboff S. (2019), “The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power”, in Zabihi S. M. G. e Hokmabadi 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*.

APPENDICE

Intervista rilasciata ad Andrea Barbato a Malaga in data 20/07/2021.

La transizione della “South tours” da agenzia viaggi tradizionale ad OTA.

- 1) Quando hai costituito la tua azienda, cosa ti ha spinto a farlo?
- 2) Nella fase iniziale della tua attività avevi mai ipotizzato di diventare una OTA?
- 3) Quali erano le vostre procedure operative in origine e cosa pensate di modificare in queste procedure?
- 4) Quale cambiamento strutturale stai affrontando per passare da una condizione tradizionale ad un'azienda online?
- 5) Qual è il prodotto tipico/core business che vendevate ai vostri clienti? (Esperienze a malaga)
- 6) Quante prenotazioni giornaliere in media avevate prima del Covid? Oggi com'è?
- 7) Che variazione c'è stata nel vostro fatturato in termini percentuale? E nei i vostri guadagni?
- 8) Qual è stato l'evento scatenante/la circostanza decisiva che ti ha fatto capire che era il momento di creare una OTA? È dipeso dai problemi portati dal Covid-19?
- 9) Cosa pensi di poter rimpiangere del tuo attuale lavoro quando sarai diventato una OTA?
- 10) Quale aspetto del tuo lavoro tradizionale non rimpiangerai quando sarai una OTA?
- 11) Quali problemi temi di dover affrontare quando sarai una OTA? E quali sono i rischi ai quali potresti andare in contro?
- 12) Quali opportunità perderai e quali guadagnerai diventando una OTA?
- 13) Avete già un piano su come sviluppare il sito web?
- 14) Sapete già che tipo di comunicazione pubblicitaria verrà usata per condurre i potenziali clienti all'interno del sito?
- 15) Probabilmente diventando una OTA allegherai il tuo raggio di azione in senso geografico, ed altrettanto probabilmente sarai meno presente tra i potenziali clienti del territorio locale: hai pensato a un modo per recuperare almeno una parte dei clienti territoriali persi?
- 16) Cosa cambia nelle procedure operative di vendita fra vendere vis à vis e vendere online? / Qual è la differenza fra vendere vis à vis e vendere online su un sito web?
- 17) Come si illustra il prodotto online e come di presenza?
- 18) Gli strumenti di comunicazione odierni di cui puoi godere nella proposizione online dei tuoi prodotti hanno migliorato il risultato del tuo marketing?
- 19) Quali sono secondo te i mezzi di comunicazione più performanti nell'ambito della tua attività?
- 20) Pensi di dover affrontare dei costi ulteriori per cambiare il tipo di comunicazione, da una diretta ad una online?
- 21) Avete lo scopo di diventare esclusivamente una OTA o pensate di restare un ibrido e mantenere una comunicazione sia diretta che online?

- 22) Se e quando l'emergenza Covid sarà terminata, pensi di prolungare il progetto OTA o pensi invece di ritornare sui tuoi passi?
- 23) Cosa ti aspetti dal mercato turistico quando l'emergenza Covid sarà finita?
- 24) Sono già ripartite le prenotazioni? Se pur a regime ridotto?
- 25) Siete presenti in uno dei portali che gestiscono recensioni come TripAdvisor?
In caso affermativo avete già ricevuto recensioni legate alle attività di OTA?
- 26) La trasformazione in OTA vi ha permesso di ampliare la gamma di prodotti offerti?
- 27) Secondo te quanto tempo ci vorrà per ultimare questo progetto di trasformazione in OTA?
- 28) Pensi anche di ampliare il ventaglio dei fornitori dei prodotti che proponi?
- 29) Pensi che diventando OTA le diffidenze dei clienti possano rappresentare un ostacolo?
- 30) Ritieni che il nuovo mercato in cui opererai come OTA sia più o meno concorrenziale rispetto al mercato tradizionale?
- 31) Cambierà il target della vostra clientela?
- 32) Quali sono le più importanti opportunità che offrirà il nuovo mercato?