



TURISMO e Psicologia

Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione

STRATEGIE DI MARKETING TERRITORIALE A SOSTEGNO DEL DESTINATION MANAGEMENT DEL TRENTO

Monica Basile¹

Responsabile Marketing e Ricerche dell'Associazione Albergatori del Trentino - Federalberghi (ASAT)
m.basile@asat.it

¹ L'autrice è formatrice e ricercatrice, laureata in Sociologia all'Università di Trento, specializzata alla SDA Bocconi in Marketing, ha condotto numerose ricerche sul turismo. Ha curato tutte le fasi dello sviluppo, analisi, monitoraggi e il management dei progetti citati nell'articolo. Rientra tra Global Expert del UNWTO-Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite, Esperta indipendente del Consiglio d'Europa, Esperta Senior del Governo Italiano Ministero dei beni e delle attività culturali e Turismo.



STRATEGIE DI MARKETING TERRITORIALE A SOSTEGNO DEL DESTINATION MANAGEMENT DEL TRENINO

RIASSUNTO:

Nel territorio del Trentino, una delle mete più frequentate in ambito nazionale, l'Associazione degli Albergatori contribuisce attivamente al Destination Management del Territorio attraverso l'introduzione di progetti di marketing territoriale innovativi in ambito nazionale che creano un valore aggiuntivo per l'Ospite e supportano la competitività della destinazione.

I progetti di marketing territoriali introdotti sostengono il prodotto alberghiero di Qualità tramite le aggregazioni tematiche tra hotel indipendenti, facilitano i potenziali Ospiti nella scelta della destinazione tramite le recensioni on line, e fanno vivere al turista esperienze autentiche di scoperta del Territorio.

Inoltre in partnership con la DMO Trentino Marketing si è introdotta una metodologia basata sulle performance economiche di aziende e territori per capire in tempo reale come si muove la domanda nel presente e prevedere quella del futuro, al fine di introdurre strategie di marketing efficaci per essere competitivi.

Parole chiave: destination Management Organisation (DMO), progetti di marketing territoriale, strategie marketing per territori alpine, alberghi di piccole dimensioni, gruppo Giovani Albergatori del Trentino, Associazione Albergatori del Trentino – Federalberghi

TOP ITALIAN MOUNTAIN DESTINATIONS MARKETING STRATEGIES SET UP BY THE HOTEL TRADE ASSOCIATION –ASAT-

ABSTRACT:

The Worldwide competition among tourist destinations has become more aggressive also because of information and communication technologies (ICTS). Destination Management Organisations (DMO) and stakeholders have to put into place effective and efficient territorial marketing strategies to support competitiveness in order to win the challenge.

This paper presents several innovative territorial marketing projects set up by the Hotel Trade Association of Trentino (ASAT) in the top Italian Mountain destinations, in order to support Destination Management strategies. These strategies aim to create an added value for guests and to increase the competitiveness of the destination.

Keywords: destination management organisation (DMO), destination marketing projects, top mountain destinations, small independent family hotels, Young Hoteliers, Hotel Trade Association, private-public partnership

Introduzione

Ogni L'Associazione Albergatori del Trentino (ASAT) - aderente a livello nazionale a Federalberghi - da 70 anni promuove azioni sindacali e di lobby istituzionale a favore delle imprese alberghiere e turistiche. Inoltre da oltre 10 anni, tramite il proprio Ufficio Marketing e Ricerche, sviluppa progetti a sostegno di strategie di Destination Management a favore dello sviluppo sostenibile del territorio. Il grado di innovatività contenuta nelle strategie attuate, posiziona ASAT come un'Associazione di categoria molto attiva anche a livello nazionale ed alcuni progetti e corsi di formazione, ideati e introdotti in Trentino, sono stati mutuati dal Comitato Giovani Albergatori di Federalberghi (CNGA) vincendo pure premi internazionali e nazionali.

La Giunta Esecutiva ASAT gioca il ruolo attivo "bottom up" di ascolto delle necessità delle imprese alberghiere del Trentino, rispetto ai mutamenti repentini che stanno avvenendo in ambito turistico. Successivamente individua e propone, svolgendo un ruolo "top down", progetti territoriali in autonomia o in partnership con la Destination Management Organisation (DMO) del Trentino denominata "Trentino Marketing". Ne consegue che all'interno della strategia del Destination Management, ASAT e gli imprenditori alberghieri giocano un ruolo propositivo e innovativo, ideando e attuando numerosi progetti di sviluppo locale e territoriale. Ad esempio gli alberghi agiscono influenzando i target di clientela auspicati, introducendo strategie di destagionalizzazione, sostenendo la competitività territoriale rispetto ai territori esteri competitors, monitorando le performances aziendali in tempo reale, garantendo il futuro dell'imprenditorialità locale residente attraverso la successione intergenerazionale nella gestione alberghiera.

Nel presente documento si descrivono, in un quadro sintetico, tre ambiti di strategie introdotte a lungo termine per contribuire attivamente alle politiche di Destination Management:

- il sostegno al marketing territoriale;
- lo sviluppo della competitività territoriale in un mercato globale;
- lo sviluppo della futura classe dirigente alberghiera: il passaggio generazionale.

1. Marketing territoriale tra i settori Turismo, Cultura e Agricoltura

Tra gli altri obiettivi, il Trentino nel lungo periodo si prefigge di mantenere e consolidare *l'alta fidelizzazione* della domanda attuale, soprattutto estiva, oltre che di conquistare nuova clientela attraverso la creazione di opportunità *esperienziali* sul territorio. Per contribuire al raggiungimento di questo scopo, ASAT costruisce progetti di marketing territoriale attraverso la creazione di reti con le Istituzioni culturali e produttive, per promuovere la cultura materiale e immateriale presso gli Ospiti, al fine di fare vivere loro esperienze autentiche.

In quest'ottica l'Albergatore reinterpreta il proprio ruolo e diventa l'Ambasciatore del Territorio svolgendo un lavoro di mediazione culturale e promozione della propria cultura verso gli Ospiti: ambasciatore competente, dato che nella fase preparatoria egli stesso ha avuto l'opportunità di vivere in prima persona proprio quelle esperienze.

ASAT da oltre 7 anni sviluppa progetti di marketing territoriale innovativi con i settori della Cultura e dell'Agricoltura per far vivere all'Ospite esperienze di scoperta territoriale, basate sulla creazione di una relazione unica con la clientela. Attraverso il Customer Relationship Management, innalzando il valore percepito aggiuntivo legato alla vacanza, generando ulteriori introiti per i settori culturali e produttivi locali.

Citiamo due esempi.

1. Il progetto "*Turismo e Cultura*" sviluppato da ASAT tramite l'Ufficio Marketing nel 2009, ha l'obiettivo di sostenere la conoscenza e l'esperienza di Musei e Castelli presso gli Albergatori, in

maniera che possano consigliare agli Ospiti delle esperienze interessanti sulla destinazione. In questo caso l'Albergatore gioca un ruolo di mediatore culturale che facilita processi di motivazione e di apprendimento, diventando un punto di riferimento nel far vivere una vacanza di qualità all'Ospite. Il progetto prevede due azioni:

- L'ideazione di un format standard con cui vengono condotte le visite guidate per gli Albergatori nei Musei, Castelli, Cantine;
- Lo sviluppo di partnership a lungo termine con le Istituzioni Museali e Culturali, che accordano ai clienti degli Albergatori lievi riduzioni sul biglietto d'entrata.

In 7 anni 1050 albergatori hanno partecipato alle visite esclusive e hanno inviato 16.000 loro Ospiti a visitare i Musei e Castelli, generando un introito aggiuntivo per le Istituzioni culturali.

2. Il progetto "*Turismo e Agricoltura*" rappresenta il primo progetto pilota di marketing intercategoriale, sviluppato di concerto dai due gruppi di Giovani Albergatori e Coldiretti Giovani impresa del Trentino, tramite ASAT Marketing e Coldiretti Formazione. Esso ha vinto il primo premio Euregio nel 2012 e il primo premio nazionale di Federalberghi nominando i GAT "Giovani dell'anno". L'obiettivo è la valorizzazione dei prodotti agricoli locali negli alberghi di prossimità tramite lo sviluppo di relazioni dirette tra i giovani imprenditori. Nel corso degli anni i numerosi convegni e seminari organizzati hanno generato una conoscenza diretta favorendo lo sviluppo di reti tra imprese tuttora funzionanti.

Il progetto ha ottenuto ottimi risultati: è stato mutuato a livello nazionale tra il Comitato Nazionale Giovani Albergatori di Federalberghi (CNGA) e Coldiretti Giovani Impresa, ha vinto il primo premio internazionale Euregio "Il turismo incontra l'agricoltura".

2. Competitività territoriale in un mercato globale

Negli ultimi decenni si è rilevato un inasprimento della concorrenza turistica tra destinazioni, facilitata dal diffondersi delle nuove tecnologie che rendono immediatamente confrontabili le molteplici proposte vacanza e i relativi costi sui differenti territori.

In questo caso, ASAT ha sostenuto il Destination Management rafforzando il prodotto turistico, facilitando il processo di scelta e di prenotazione della clientela, monitorandone l'andamento in tempo reale al fine di poter introdurre azioni di marketing specifiche.

Nel dettaglio ASAT persegue i seguenti obiettivi:

- Migliorare e rafforzare l'attrattiva dei prodotti e servizi alberghieri offerti sul territorio, con l'obiettivo di sostenerne la competitività sui mercati esteri;
- Facilitare la scelta del turista durante la fase di decisione della vacanza, fornendogli informazioni preziose per decidere, come ad esempio le recensioni degli Ospiti precedenti, oltre alla classifica alberghiera ufficiale;
- Monitorare in tempo reale e prevedere per il futuro le performance economiche, l'andamento della domanda sul territorio del Trentino e verso gli hotel, in maniera da introdurre azioni di marketing specifiche.

Riguardo all'azione di sostegno della competitività del prodotto turistico alberghiero su mercati esteri, ASAT ha creato e gestisce network volontari di hotel indipendenti, aggregati per prodotto e servizio turistico specifico per target di clientela, che offrono una qualità garantita da disciplinari depositati presso il Servizio Turismo della Provincia Autonoma di Trento.

I vantaggi delle aggregazioni tematiche sono notevoli: si abbatte la barriera all'ingresso costituita dalle piccole dimensioni degli hotel indipendenti, con scarsa disponibilità di budget da investire in azioni promo-commerciali per il mercato domestico e internazionale; la clientela trova una qualità

TURISMO E PSICOLOGIA, 9 (1), 2016

garantita, albergatori preparati a gestire esigenze specifiche; inoltre si introducono strategie commerciali per reagire a mutamenti della domanda turistica; si rilancia il territorio del Trentino tramite le attività tematiche che organizzano gli albergatori per il target specifico clientela.

A tal riguardo ad esempio si cita lo sviluppo e la gestione dal 2008 da parte di ASAT, tramite l'Ufficio Marketing, del progetto pilota "*Dolomiti Walking Hotel*", che si basa sulla costituzione di un network volontario di 18 hotels di 3 e 4 stelle specializzati in trekking sulle Dolomiti. L'obiettivo degli albergatori, che sono residenti e amanti delle passeggiate in montagna, è quello di trasferire agli Ospiti la conoscenza e l'amore per la montagna accompagnandoli durante le escursioni, in maniera da sviluppare relazioni autentiche con loro.

Il progetto ha ottenuto rilevanti risultati nel settore del turismo sostenibile: è riconosciuto dalla Fondazione Dolomiti UNESCO tramite il patrocinio dalla Provincia Autonoma di Trento come eccellenza degli hotel per escursionisti, rientra tra le buone pratiche di turismo sostenibile dell'Eurac di Bolzano. Gli albergatori aderenti hanno riscontrato un incremento dei clienti fedeli che ritornano più volte nel corso dell'anno per provare nuove escursioni.

Inoltre ASAT supporta e gestisce altri network volontari di hotel tematici nati nel corso degli anni tra cui: Giocovacanza (Hotel per famiglie), Associazione Qualità Parco (Hotel ecofriendly nel Parco Adamello Brenta), Cuore Rurale (strutture rurali), Trentino Charme (strutture di piccole dimensioni).

Un'altra sfida che la destinazione turistica deve vincere è quella di essere trovata e scelta dalla clientela in maniera "semplice", per un cliente che entro breve tempo vuole prenotare la vacanza. Le ultime indagini sul processo di prenotazione di destinazione e alberghiera confermano che i nuovi clienti controllano la reputazione di un hotel prima di prenotarlo e che, in base ai giudizi dei clienti precedenti, cambiano scelta d'acquisto. La stessa Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) ha elaborato un report in cui riporta alcuni case history internazionali delle destinazioni turistiche (tra cui spicca la Norvegia), che hanno deciso di affiancare sul proprio sito web la classifica ufficiale alberghiera al giudizio sull'hotel lasciato dalla clientela.

Per facilitare il turista potenziale nella scelta della destinazione e dell'hotel, ASAT in partnership con la DMO Trentino Marketing ha sviluppato un progetto basato sull'utilizzo della *reputazione on line* alberghiera, come elemento di informazione indispensabile per l'Ospite.

Il progetto prevede l'inserimento sul sito Istituzionale del Trentino (<https://www.visittrentino.it>), oltre alla classifica ufficiale che indica le "stelle" della struttura, anche della reputazione on line con le valutazioni degli Ospiti.

In questo caso il cliente compara l'offerta alberghiera su tre parametri sintetici: le stelle dell'hotel, il costo della vacanza e i giudizi degli Ospiti precedenti.

Illustriamo nel dettaglio lo svolgimento del progetto. Nel sito di destinazione del Trentino sopra citato, accanto al nome e alle stelle dell'hotel viene inserito un logo sintetico, (tecnicamente denominato "widget") che aggrega ed esprime in centesimi (100/100) tutti i giudizi scritti, in diverse lingue e diversi portali internet, dagli utenti precedenti.

L'albergatore ha la possibilità di inserire il widget di valutazione dell'hotel sul proprio sito web e alla fine della vacanza invitare agli Ospiti a compilare un questionario che include le valutazioni, sia sulla destinazione turistica del Trentino che sull'hotel, in maniera da monitorare la qualità e impostare le politiche di Destination Management e aziendali, partendo dalle indicazioni lasciate degli Ospiti, nell'ottica del miglioramento costante.

Il progetto permette inoltre di introdurre una strategia di marketing che privilegia le prenotazioni dirette tramite il sito di destinazione del Trentino, piuttosto che incoraggiare le prenotazioni

intermediate sui siti delle OLTA a cui si rivolgerebbero gli utenti in cerca delle recensioni alberghiere. Il progetto di fatto sostiene le prenotazioni alberghiere non intermedie, fornendo sul portale di destinazione tutte le info di cui il cliente ha bisogno per effettuare la scelta.

Un'altra azione rilevante a supporto delle scelte di Destination Management, proposta e sviluppata da ASAT in partnership con Trentino Marketing, è l'introduzione del progetto pilota a livello nazionale denominato *H-benchmark*. L'obiettivo è quello di dotare le Organizzazioni gestrici (ASAT e DMO Trentino Marketing), le destinazioni turistiche e gli albergatori del Trentino, di indicatori di performance aziendali che permettano di conoscere in tempo reale l'andamento economico della stagione turistica, al fine di intervenire tempestivamente con azioni di marketing mirate.

Infatti il progetto consente di:

- Migliorare l'efficacia della pianificazione delle strategie di Destination Management: tramite i dati di performance aziendali (tra cui prezzo medio delle camere vendute, prezzo per persona in mezza pensione e occupazione camere) è possibile effettuare valutazioni di efficacia delle politiche turistiche introdotte dalla DMO di destinazione, tramite le campagne promozionali, per avere riscontri diretti in termini di occupazione e vendita camere alberghiere.
- Elaborare strategie commerciali specifiche per la bassa stagione o per reagire a mutamenti della domanda turistica, attraverso l'introduzione di un sistema di raccolta dati di performance aziendali, monitoraggio e analisi;

Il progetto si basa sull'invio volontario e riservato da parte degli albergatori dei dati aziendali degli hotel aderenti (di ricavo totale giornaliero, numero camere vendute, numero di persone ospitate), in automatico tramite i gestionali alberghieri, che vengono registrati in un database protetto gestito da Hbenchmark. Lo strumento permette agli aderenti di confrontare l'andamento economico attuale e futuro del proprio hotel con la media dei competitors sulla destinazione. Inoltre è un valido strumento di controllo dell'efficacia delle azioni di marketing territoriale pianificate dalle destinazioni turistiche (DMO), calcolate su parametri economici (prezzo medio della camera e occupazione).

Inoltre i dati di performance alberghieri vengono utilizzati in maniera aggregata per comparare l'andamento delle destinazioni turistiche e per pianificare le strategie commerciali e di marketing. I dati di forecast (ossia previsionali) sulle prenotazioni future aiutano la destinazione a conoscere i "periodi calmi" da dover riempire e ad introdurre politiche di marketing adatte per sostenere l'occupazione territoriale. I dati permettono di conoscere in tempo reale l'andamento del singolo hotel comparato con la media delle performance della propria destinazione turistica: i risultati del paragone permettono all'albergatore di introdurre strategie di marketing e vendite efficaci.

Tramite questo progetto si possono vedere le prenotazioni future di una destinazione, visualizzare e capire se è solo un hotel investito da un fenomeno (es. mancanza di prenotazione) o tutta la destinazione, e quanti giorni prima i clienti prenotano rispetto all'arrivo in hotel. Queste importanti informazioni permettono a territori ed imprenditori di elaborare strategie vincenti rispetto ad una domanda che prenota sempre più last minute.

L'ambizioso progetto su cui ASAT ha investito molte energie, durante i primi tre anni di sviluppo raggiunto ha ottimi risultati: si è espanso anche nelle altre regioni d'Italia tramite l'adesione di Federalberghi Jesolo e Veneto; 180 alberghi del Trentino hanno aderito al progetto fornendo i dati riservati delle loro performance alberghiere; i gestionali aderenti al progetto -che permettono agli albergatori di inviare i dati - sono incrementati da 4 a 13; sono 10 le destinazioni turistiche del Trentino che beneficiano dei risultati in tempo reale.

Un'altra azione a favore della competitività delle aziende alberghiere introdotta da ASAT, attraverso il proprio Ufficio Marketing, è l'ideazione di corsi di formazione e la realizzazione di *consulenze one-*

to-one sulle tematiche del web marketing.

L'aggiornamento costante avviene tramite lo studio dei papers delle Università Americane ed Europee specializzate in Hospitality, che forniscono ad ASAT le basi per calare queste ricerche nella realtà locale ed elaborare strategie applicate agli hotel di famiglia di piccole dimensioni. Le tematiche illustrano agli albergatori nuove "regole del gioco" dettate dall'introduzione delle nuove tecnologie (ICTS), e vertono sul marketing alberghiero, web reputation analysis, e su come cambia il ruolo dell'accoglienza e del Front Office, mutuando strategie di Destination Management internazionali. A questi corsi hanno partecipato 400 albergatori del Trentino. Inoltre sono stati tenuti anche presso il Comitato Giovani Albergatori Nazionale di Federalberghi (CNGA) e presso altre Associazioni Albergatori di Federalberghi e Camere di Commercio Lombarde.

3. Lo sviluppo della futura classe dirigente alberghiera: il passaggio generazionale.

Dal punto di vista imprenditoriale applicato al Destination Management, ASAT opera per rafforzare il tessuto economico esistente e accompagnare gli imprenditori nella successione generazionale, investendo sui futuri albergatori, molto spesso figli dei proprietari alberghieri attuali. ASAT tramite l'Ufficio Marketing, al fine di preparare i giovani imprenditori a competere in un mercato globale, ha ideato ed introdotto una serie di servizi innovativi a livello nazionale a supporto dell'innalzamento della formazione internazionale nei futuri dirigenti.

Per ASAT è strategico investire sul Gruppo Giovani Albergatori (GAT), che da oltre 30 anni aggrega i figli degli albergatori compresi tra i 18 e i 39 anni. ASAT ha sviluppato per loro progetti internazionali di formazione di marketing ed effettuato numerose indagini quanti- qualitative nel 2007, 2011 e 2014, con l'obiettivo di delineare il ruolo giocato dai giovani albergatori nel proprio hotel, per poter facilitare l'affiancamento generazionale.

Un servizio fortemente innovativo consiste nella co-progettazione e realizzazione di una *formazione internazionale presso Università estere*, denominata "Minimaster", in cui i Giovani Albergatori hanno l'opportunità di apprendere le strategie di Destination Management attuate dalle destinazioni estere, usualmente dell'arco alpino e montano, per poter conoscere ed apprendere nuovi modelli di promozione e marketing. A tutt'oggi i viaggi studio hanno analizzato le destinazioni montane delle Alpi Francesi (Chamonix e Mégeve), Svizzere (Formazione internazionale alberghiera presso le Università di Glion e Les Roches), della Sierra Nevada con docenza presso l'Università di Sevilla, e outdoor marketing presso la Scozia con l'Università di Aberdeen.

Il progetto della formazione internazionale ha raggiunto ottimi risultati in termini quantitativi e qualitativi: in 4 anni 180 giovani albergatori Trentini e giovani albergatori in ambito nazionale del CNGA di Federalberghi hanno appreso tramite i dialoghi con i Manager i modelli di Destination Management di territori esteri, hanno discusso di marketing e vendite con le Associazioni Albergatori e gli albergatori stranieri delle destinazioni visitate e hanno visto nuovi modelli di business alberghiero dialogando con i General Manager.

ASAT, per sostenere i Giovani Albergatori, inoltre effettua *ricerche applicate sul passaggio generazionale in hotel*, condotte usualmente ogni 4 anni per individuare i ruoli giocati dai Giovani Albergatori in Hotel al fine di assicurarsi che proseguano nell'affiancamento intergenerazionale. La prima ricerca sul passaggio generazionale ha ottenuto nel 2008 un riconoscimento nazionale promosso da Federalberghi che ha nominato i GAT "Gruppo Giovani Albergatori dell'anno". La ricerca poi è stata mutuata a livello nazionale da parte di Confcommercio, tramite Ciset.

I Giovani Albergatori hanno inoltre l'opportunità, internamente ad ASAT, *di formarsi sulle tematiche di marketing e vendite*, con stage in loco o a distanza, con tesi di laurea sul turismo supportate dal tutor

Aziendale, che affianca i giovani albergatori universitari nell'elaborazione delle ricerche per redigere le tesi di laurea, e attiva tirocini universitari.

Risultati: in 10 anni ASAT ha affiancato 15 tesisti ed ha gestito 30 tirocini di alta qualità.

BIBLIOGRAFIA

- A Basile, M. (2015). *Dolomiti Walking Hotels: turismo sostenibile nel sito UNESCO*, Turismo e Psicologia, Padova University Press.
- Basile, M. (2012). *I Giovani Albergatori e il Passaggio generazionale*, Turismo e Psicologia, pp. 99-112, Padova University Press.
- Basile, M. (2011). *Alcuni progetti di turismo responsabile e sostenibile. Gli albergatori trentini (ASAT) Case history*, Turistica Vol. 20, 1, pp. 113 – 128.
- Basile, M. (2010). *Mart, Castello del Buonconsiglio e Arte Sella. Visitatori e ricadute turistiche*, in Provincia Autonoma di Trento, Osservatorio Provinciale per il Turismo, Report n.33, Cap. 4. Turismo e Cultura: strategie e progetti ASAT. 4.1 Case History: Marketing relazionale per il binomio Turismo e Cultura, pp. 138 – 152.
- Basile, M. (2009). *Aggregazioni tematiche Club e Marchi di prodotto della ricettività in Trentino*, in Provincia Autonoma di Trento, Osservatorio Provinciale per il Turismo, Report n.30, Cap. 3.2 L'impegno ASAT per un Club di prodotto sostenibile e duraturo: Dolomiti Walking Hotel, pp. 95-108.
- Basile, M. (2009). *Gestire l'eredità*, La Rivista del Turismo, Centro Studi del Touring Club, Vol. 1/2009 pp. 46-51.
- Basile, M. (2009). *Strategie sostenibili e sviluppo economico dell'impresa*, Turismo d'Italia, Organo ufficiale di Federalberghi, vol. luglio-agosto, pp. 42-50.
- Basile, M. (2009), *Con i voli low cost nuovi clienti per gli hotel*, Turismo d'Italia, Organo ufficiale di Federalberghi, vol. marzo, pp. 28-35.
- Basile, M. (2009). *Seconda Assemblea in quota*, Turismo e Ospitalità nel Trentino, vol. novembre.
- Basile, M. (2008). *E' nato il Club Dolomiti Walking Hotel*, Turismo e Ospitalità nel Trentino, vol. giugno.
- Basile, M. (2008). *Dolomiti Walking Hotel quali clienti conquistare*, Turismo e Ospitalità nel Trentino, vol. luglio.
- Basile, M. (2008), *Dolomiti Walking Hotel la strategia per il successo*, Turismo e Ospitalità nel Trentino, vol. agosto.
- Basile, M. (2008), *Dolomiti Walking Hotel: proporre al meglio l'estate*, Turismo e Ospitalità nel Trentino, vol. settembre.
- Basile, M. (2008). *La prima estate nei Dolomiti Walking Hotel*, Turismo e Ospitalità nel Trentino, vol. ottobre.
- Basile, M. (2008). *Prima Assemblea in quota*, Turismo e Ospitalità nel Trentino, vol. novembre. 11
- TURISMO E PSICOLOGIA, 8 (2), 2015
- Buzzetti, L., Montanari, A. (2006). *Nuovi scenari turistici per le aree montane. Abruzzo e Trentino: sviluppo locale e competitività del territorio*. Valentina Trentini Editore.
- Caroli, M. G., (2014). *Il marketing per la gestione competitiva del territorio*, Franco Angeli
- Caroli, M. G., (2011). *Economia e gestione delle imprese internazionali – II edizione*, (a cura di). Mc Graw Hill.
- Caroli, M. G., (2010). *Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane* (a cura di). Franco Angeli.
- Caroli, M. G., (2007). *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese* (a cura di). Franco Angeli.
- Càrcel, G. Campo, A. Gil, M. ConTur: *An Intelligent Content Management System for the Tourism Sector*
- Chris Anderson Ph.D. (2012) *The Impact of Social Media on Lodging Performance*, Cornell University Center for Hospitality Research Publications.
- Confalonieri, M. (2011). *A typical Italian phenomenon: The 'albergo diffuso'*. Tourism Management, n. 32.
- Confalonieri, M. (2011). *Economia, strategie e management delle aziende di produzione turistica*, pag. 298. Giappichelli Editore.
- Confalonieri, M. (2011). *L'albergo diffuso: una "formula" tutta italiana*. Economia e diritto del terziario, vol. n. 2/2011.
- Confalonieri, M. (1998). *Lo sviluppo e la dimensione dell'impresa*, G. Giappichelli Editore, Torino.

- D'Amore, M. Baggio, R. Valdani, E. (2015) *A practical Approach to Big data in Tourism: a low cost raspberry Pi Cluster*, Springer International Publishing Switzerland
- Hopken, W. Fuchs, M. Holl, G. (2013) *Multi-Dimensional Data Modelling for a Tourist destination data Warehouse* Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Yang, Y. Bing, P. Haiyan, S. (2014) *Prediction Hotel Demand Using Destination Marketing Organizations's Wen Traffic Data*, Journal of Travel Research SAGE Publication
- Kotler, F. Bowne, J. Makens, J. (2014) *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson
- Dickinson, J., Lumsdon, L. (2010). *Slow Travel and Tourism*, Earthscan, London.
- Elmi, M., Wagner, M. (2013). *Turismo Sostenibile nelle Dolomiti. Una strategia per il bene patrimonio mondiale Unesco*, p. 209, Accademia Europea Bolzano, Bolzano.
- European Commission & UNWTO (2013). *Sustainable tourism for Development*, Development and Cooperation Europeaid.
- ILO (2012). *Good Practices Guide for Guesthouses and Small Hotels*.
- ILO (2010). "Succeeding in Business- Hotels" A Bipartite Approach to Improving Practices Through Dialogue in the Hotel Sector.
- IUCN (2013). *Best Practice Guidelines for Great Alpe Tourism with contributions from Ancrenaz*, M Cipelletta, Cox, D.
- OECD (2015). *OECD Tourism Papers, "A Review of Effective Policies for Tourism Growth"* vol. 1.
- OECD (2015). *OECD Tourism Papers, "Supporting Quality Jobs in Tourism"* vol. 2.
- OECD (2013). *OECD Tourism Papers, "Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism"* vol. 02.
- OCSE, World Trade Organisation, UNWTO (2013). *Aid for Trade and value chains in tourism*.
- OCSE-Provincia Autonoma di Trento (2005). *Cultura e Sviluppo locale*, Nicolodi.
- Rutherford, D.G. and O'Fallon, M.J. (2007). *Hotel Management and Operations* forth edition, John Wiley & Sons, Inc.
- UNDP (2011). *Discussion Paper: Tourism and Poverty Reduction, Strategies in the Integrated Framework for Least Developed Countries*. United Nations Development Programme.
- UNWTO, (2014) *Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems*
- Volgger, M Pechlaner, H (2014) *Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success* April 2014, Pages 64–75 Volume 41, *Tourism Management*
- Zheng, X. Zvi, S. John, Gerdes, Muzaffer, U. (2014) *What can big data and text analytics tell us about hotel guest experience satisfaction?* *International Journal of Hospitality Management*