



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Digital e Social Media Marketing

***IL WEB 3.0 E IL MARKETING TURISTICO: IL CASO
TRIPADVISOR***

RELATORE

Chiar.mo Prof. Maximo Ibarra

CANDIDATA

Claudia Ciufò

Matricola 666541

CORRELATORE

Chiar.mo Prof. Paolo Spagnoletti

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO PRIMO	8
1.1 <i>Internet: dalle origini alle recenti evoluzioni</i>	8
1.1.1 <i>L'avvento del web 3.0</i>	10
1.1.2 <i>Social network e i Social media: protagonisti attivi della rivoluzione digitale</i>	13
1.2 <i>L'uso di Internet in Italia</i>	16
1.3 <i>Le opportunità offerte dal web l'Internet of things e le nuove sfide per imprese e consumatori</i>	19
1.4 <i>L'evoluzione del comportamento d'acquisto: dal punto vendita all'e-commerce</i>	21
1.5 <i>Il Digital Marketing: il suo utilizzo ed i principali strumenti</i>	24
1.5.1 <i>Il posizionamento sui motori di ricerca</i>	31
1.5.2 <i>La gestione dei contenuti: il CMS</i>	33
1.5.3 <i>La web analytics</i>	35
CAPITOLO SECONDO	38
2.1 <i>Il settore turistico in Italia: aspetti generali</i>	38
2.2 <i>Il prodotto turistico: caratteristiche, peculiarità e recenti sviluppi</i>	41
2.2.1 <i>L'uso di Internet nel settore turistico</i>	45
2.2.2 <i>Dal Marketing tradizionale al Web Marketing turistico</i>	47
2.3 <i>Ottimizzare le azioni di Web Marketing secondo i "momenti della verità"</i>	51
2.4 <i>Il consumatore-turista ed il processo di acquisto del turismo in rete</i>	54
2.5 <i>L'utilizzo di specifiche leve nell'ambito del Web Marketing turistico</i>	56
2.5.1 <i>Il sito web come "hub" della presenza online di una struttura ricettiva</i>	59
2.5.2 <i>La diffusione ed il crescente utilizzo di blog e portali turistici</i>	63
2.5.3 <i>Social Media Marketing: come acquisire nuovi clienti e fidelizzarli attraverso gli strumenti social</i>	66
2.5.4 <i>Il CRM come leva strategica per la gestione delle relazioni con la clientela</i>	70
2.6 <i>L'evoluzione del sistema turistico: la sharing economy e le prospettive future</i>	75
CAPITOLO TERZO	78
3.1 <i>Il ruolo attivo dei consumatori: la nascita dei siti User Generated Content (UGC)</i>	78
3.2 <i>TripAdvisor: la community dedicata ai viaggi più grande del mondo</i>	81

3.2.1 <i>La strategia</i>	83
3.2.2 <i>Il business model</i>	85
3.2.3 <i>L'ambiente competitivo</i>	86
3.2.4 <i>Strumenti e funzionalità di TripAdvisor</i>	86
3.3 <i>TripAdvisor Insights: la risorsa di marketing irrinunciabile per le strutture ricettive</i>	89
3.4 <i>Strategie e suggerimenti per gestire la reputazione online</i>	91
3.4.1 <i>L'indice di valutazione della "brand reputation": il Global Review Index (GRI)</i>	96
3.5 <i>Gli sviluppi futuri: la tecnologia predittiva</i>	100
CAPITOLO QUARTO	102
4.1 <i>L'utilizzo di TripAdvisor nelle strutture turistico-ricettive del sud Pontino</i>	102
4.1.2 <i>Il sondaggio</i>	102
4.1.3 <i>Le interviste effettuate (focus group)</i>	107
4.2 <i>Insights e analisi dei dati raccolti</i>	110
CONCLUSIONI	113
BIBLIOGRAFIA	115
SITOGRAFIA	118
APPENDICE	121

INTRODUZIONE

L'era del web 3.0, caratterizzata dall'introduzione di nuove tecnologie e di canali digitali, ha cambiato ulteriormente le abitudini dell'uomo moderno: dagli acquisti alla ricerca di un lavoro, dal modo di comunicare con gli altri sino alla modalità di ricerca delle informazioni.

In questo momento storico di “*digital disruption*” molti *business* sono stati costretti ad abbandonare il *modus operandi* adottato per lunghi anni o a reinventarlo. La necessità di soddisfare le nuove esigenze dei mercati al fine di conservare un adeguato livello di competitività, ha innescato un processo di rinnovamento del sistema economico nella sua globalità.

In particolar modo, il settore turistico ha subito in breve tempo profondi mutamenti dovuti ad una profonda innovazione nel modo in cui gli individui organizzano i viaggi e scelgono le mete turistiche servendosi di strumenti digitali in tutte le fasi dell'esperienza turistica. La forte spinta digitale, se da un lato ha permesso ai viaggiatori di beneficiare degli strumenti messi a disposizione dal web, dall'altro ha messo a dura prova i management delle strutture turistico-ricettive costretti ad integrare le leve digitali all'interno dell'offerta così da essere in grado di soddisfare le nuove esigenze del cliente. In questo scenario evolutivo, il management abbandona l'approccio del *marketing* tradizionale di tipo “*tell and sell*” il cui unico obiettivo è quello di vendere il prodotto ad un cliente passivo e adotta il *modus operandi* del *marketing* digitale di tipo “*experience & engagement*” al fine di erogare un servizio “esperienziale” e personalizzato per ogni cliente, in grado di stabilire un legame bidirezionale e coinvolgente grazie ad una gestione integrata con i nuovi strumenti di *marketing*.

La facilità con cui gli utenti reperiscono e diffondono in rete informazioni di ogni genere ha favorito la nascita e lo sviluppo di siti *User Generated Content* (UGC), che, nel settore turistico, consentono ai clienti di diffondere rapidamente commenti e valutazioni in merito a strutture ricettive, visibili da miliardi di persone in tutto il mondo.

In questo modo aumenta la visibilità della struttura recensita e allo stesso tempo l'immagine e la reputazione online sono influenzate dai racconti e dalle opinioni rilasciate da chi ha utilizzato in passato il servizio.

La rilevanza attribuita dai consumatori alle recensioni rilasciate da altri utenti sul web, come fonte informativa più neutra ed affidabile, ha reso tali piattaforme digitali strumenti di comunicazione integrativi a quelli tradizionali. In questo modo le persone, prima ancora di effettuare una prenotazione, reperiscono informazioni sul servizio offerto da una data struttura

sulla base delle esperienze di viaggio rilasciate da clienti precedenti. Per i manager delle strutture ricettive, questi siti, oltre ad essere un mezzo di comunicazione, rappresentano un misuratore della *customer satisfaction*, in quanto permettono di comprendere in che modo l'esperienza offerta è stata percepita dagli ospiti: diviene così fondamentale monitorare i contenuti *user-generated* diffusi sul web, capire quali sono gli aspetti che inducono l'utente a parlare positivamente o negativamente della struttura, gestire l'immagine e la reputazione della propria struttura *online* e interagire con gli utenti, quando possibile.

Per questi motivi è stata effettuata un'indagine per comprendere in che misura i viaggiatori utilizzano il portale turistico che raccoglie il più grande numero di recensioni UGC al mondo, TripAdvisor e, parallelamente, quanta rilevanza viene attribuita alla gestione e al monitoraggio dello stesso da parte dei titolari delle strutture turistico-ricettive.

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di descrivere il ruolo preponderante assunto da TripAdvisor nel settore turistico come strumento capace di influenzare le scelte del cliente-turista e come leva strategica per il management da gestire parallelamente e in misura integrata alle attività offline.

L'indagine è strutturata lungo due direttrici: un questionario somministrato ad un campione di 100 utenti e un *focus group* in cui ho avuto modo di intervistare 7 titolari di strutture turistico-ricettive del territorio del sud Pontino come Formia, Gaeta, Minturno e Sperlonga.

Nel primo capitolo dell'elaborato viene illustrato lo scenario digitale attuale del web 3.0, le modalità di utilizzo di Internet in Italia e l'evoluzione del modo in cui le persone apprendono nuova conoscenza, divulgano informazioni e mantengono nel tempo le relazioni sociali con l'avvento dei social media. Inoltre, vengono presentate le principali leve di *digital marketing*, tra cui il posizionamento sui motori di ricerca, la gestione dei contenuti sul web e la *web analytics*.

Nel secondo capitolo vengono illustrate le peculiarità e il *trend* del settore turistico in Italia, nonché l'influenza di Internet su di esso. In seguito viene posta l'attenzione sulle attività di *digital marketing* applicate nel *business* turistico: le leve necessarie per ottimizzare la presenza *online* di una struttura ricettiva e la gestione delle relazioni con la clientela attraverso i nuovi canali di comunicazione "sociali", il *Social Customer Relationship Management*.

Nell'ultimo paragrafo vengono, inoltre, presentate la *sharing economy*, una nuova forma di consumo e condivisione di beni e servizi e le prospettive future del sistema turistico.

Nel terzo capitolo viene illustrato il rilievo assunto dai siti *User Generated Content*, primo tra tutti TripAdvisor, la community dedicata ai viaggi più grande del mondo.

Nello specifico, sono dapprima analizzate le strategie di *business* applicate, il *business model* e i principali strumenti del portale americano; successivamente ho illustrato l'importante ruolo assunto in pochi decenni come risorsa di marketing irrinunciabile per le strutture ricettive, fornendo, al contempo, suggerimenti per una corretta gestione della reputazione *online*.

Nel quarto capitolo, infine, viene presentata l'indagine realizzata sull'utilizzo di TripAdvisor nelle strutture turistico ricettive, i suoi obiettivi e gli strumenti utilizzati. In conclusione vengono presentati i risultati e i limiti della ricerca e alcune linee guida e suggerimenti per una gestione ottimale del portale sulla base dell'analisi dei dati ottenuti.

CAPITOLO PRIMO

1.1 Internet: dalle origini alle recenti evoluzioni

L'invenzione di Internet, come gran parte delle innovazioni tecnologiche, è da rinvenire nell'ambito militare. Erano gli anni della guerra fredda e gli Stati Uniti d'America investivano nella ricerca di nuovi sistemi di sicurezza e di controspionaggio in grado di resistere ad eventuali attacchi bellici da parte dei sovietici. Il progetto, ideato da Paul Baran, ingegnere della RAND Corporation, fu sviluppato da un gruppo di ricercatori del MIT di Boston, dell'università di Stanford, e dell'agenzia governativa del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti (ARPA), che, sinergicamente collaborarono nella realizzazione di una rete di calcolatori per lo scambio di informazioni su vasta scala, in grado di resistere ad attacchi nucleari¹.

Dalla collaborazione di queste menti brillanti nel 1962, venne proposta per la prima volta l'idea di una rete a commutazione di pacchetto: una tecnica di accesso multiplo che avrebbe permesso il trasferimento di dati in pacchetti, inviati individualmente e in sequenza tra più dispositivi hardware, definiti *host* (o nodi). Ciò che all'epoca si andava a proporre era un'idea rivoluzionaria: ciascun individuo avrebbe potuto accedere in qualsiasi momento, in ogni luogo e con la massima facilità a dati e programmi. La rete a commutazione di pacchetto, nominata ARPANET, venne fisicamente costruita nel 1969 collegando quattro nodi: l'Università della California di Los Angeles (UCLA), l'SRI di Stanford, l'Università della California di Santa Barbara, e l'Università dello Utah. I collegamenti erano le linee telefoniche con ampiezza di banda di 50 Kbps.

Secondo il progetto, ogni nodo di ARPANET doveva essere decentralizzato e collegato con molti altri al fine di garantire la connessione in ogni momento e assicurare almeno una linea attiva e funzionante: in tal modo ogni nodo avrebbe potuto lavorare, ricevere, elaborare e trasmettere informazioni, anche nell'eventualità che alcuni di essi venissero danneggiati.

In pochi anni, il sistema permise la connessione di un certo numero di centri militari, universitari e di ricerca, garantendo un funzionamento delle comunicazioni così perfetto da aumentare la produttività e la qualità del lavoro scientifico. Per garantire il corretto trasferimento di file da un *host* ad un altro, veniva introdotto un "protocollo informatico di rete", il "Network Control Protocol" (NCP), che fissava un insieme di regole condivise dai vari computer.

¹ M. Corrado - Storia di Internet e del Web - <https://storiadiinternet.wordpress.com>, consultato il 03.11.16

Nel 1971 la rete ARPANET inizia a crescere e ad espandersi, raggiungendo 23 nodi attivi e circa un centinaio di utenti connessi².

Nel 1972 nasce e si sviluppa un sistema in grado di scambiare messaggi fra le università: un concetto all'epoca innovativo ma ancora ben lontano dall'attuale posta elettronica.

Nel 1973, con l'ausilio di linee telefoniche, reti satellitari e onde radio, si iniziò a collegare tra di loro 32 nodi tra università e strutture governative. Negli anni successivi, ARPANET estese i suoi nodi oltreoceano, arrivando in Francia, Norvegia ed Inghilterra: il passaggio ad Internet sarebbe avvenuto da lì a poco.

Nel 1983 DCA e ARPA ufficializzarono la nascita di Internet dalla connessione di reti mediante i protocolli Transmission Control (TCP) e Internet Protocol.

L'accesso ad Internet era ormai praticabile da qualsiasi utente, il suo utilizzo non era più strettamente connesso all'ambito militare; per questo motivo, ARPANET venne in seguito divisa in due connessioni separate: quella ad uso pubblico (Internet) e quella ad uso militare (MILnet).

Tra il 1989 e il 1991 nasce il World Wide Web (WWW), un sistema di librerie contenente tutte le risorse disponibili; dall'Università del Wisconsin viene introdotto il DNS, il dominio per la risoluzione dei nomi; Tim Berners-Lee, un ricercatore del CERN di Ginevra, definisce il "protocollo http": un sistema in grado di leggere in maniera non sequenziale i documenti, saltando da una pagina di testo ad un'altra mediante l'utilizzo di rimandi (link).

La facilità di "navigazione" del web, in coincidenza con una vasta diffusione dei primi personal computer, avvicinarono milioni di persone alla "rete" anche in ambiti non strettamente informatici, come privati e commerciali. L'uso di Internet si diffuse rapidamente a partire dagli anni novanta: nel 1996 si contavano più di 9 milioni di computer, sebbene il suo utilizzo era ancora limitato a piccole nicchie di utenti. Il formato cartaceo (giornali, mensili e quotidiani) assieme alla televisione, rimanevano ancora i mezzi di diffusione principali per ogni tipo di informazione. A partire da quegli anni, sino ad arrivare ai giorni nostri, l'utilizzo del web ha cambiato notevolmente non solo le modalità di raccolta e di elaborazione delle informazioni ma anche il modo di comunicare e di "relazionarsi" con gli altri, divenendo il principale mezzo di comunicazione di massa.

La rete internet è divenuta uno strumento indispensabile per oltre 3,4 miliardi di persone (studenti, lavoratori, famiglie e imprese), che lo utilizzano quotidianamente per lo svolgimento delle proprie attività.

² D. Bonacina – Internet, dalle origini al terzo millennio - <http://www.dariobonacina.net/Internetstory.pdf>, consultato il 03.11.16

Internet ha apportato un cambiamento così radicale ed innovativo che, nel corso degli ultimi vent'anni si è assistito ad un mutamento dei processi e dei metodi operativi utilizzati, semplificando la vita di tutti (cd. *digital disruption*). Conseguenza importante di questa evoluzione digitale, è il contestuale mutamento del “fare impresa”: per mantenere un elevato livello di competitività le imprese hanno dovuto cogliere la spinta evolutiva, innovare il *business model*, aggiornandosi costantemente.

Si pensi, ad esempio, a come in 15 anni sia cambiata la modalità di ascolto della musica: si è passati dalle cassette, ai CD-ROM ed mp3, all'uso di nuove piattaforme come “iTunes”, per arrivare a servizi musicali che offrono musica in “*streaming*”, come Spotify e Deezer. Viviamo nell'era in cui si prediligono gli acquisti sul web, dove il navigatore ha sostituito le mappe geografiche e dove le notizie si ricercano su Google, più che sui quotidiani. Infine, tra gli ultimi strumenti innovativi forniti dalla rete bisogna annoverare le piattaforme virtuali dei social network e social media che hanno facilitato la diffusione di contenuti digitali, permettendo l'instaurarsi di un contatto diretto ed interattivo tra gli utenti e le imprese.

1.1.1 *L'avvento del web 3.0*

Dagli anni '90, periodo in cui l'uso di internet iniziava a diffondersi, sino ai nostri giorni, la modalità di navigazione del World Wide Web (WWW) ha subito tre stadi evolutivi: il web 1.0, 2.0 e 3.0³.

Con l'espressione *web 1.0*, si fa riferimento alla prima versione della rete internet, rilasciata a disposizione del pubblico nei primi anni novanta, e caratterizzata da siti web statici, realizzati in semplice HTML. In quegli anni, l'aggiornamento delle pagine web poteva essere effettuato solo dai web master, figure professionali in possesso di specifiche competenze tecniche. Questo limite tecnico, non solo comportava un rinnovamento del web con frequenze molto ridotte, ma allo stesso tempo non permetteva l'instaurazione di un'interazione con l'utenza, potendo quest'ultima solo consultare le pagine e fruire dei loro contenuti. Nei primi anni 2000, grazie all'introduzione di nuovi linguaggi di programmazione e all'avvento dei primi forum e blog, si assiste ad un'evoluzione del web statico 1.0, in una sua versione dinamica: il web 2.0⁴.

Con il passaggio al web 2.0, si supera il limite dell'assenza di interazione tra utenti e contenuti dei siti internet. L'introduzione dei linguaggi di programmazione dinamici, infatti, permettono

³ F. Brancale – Web 1.0 Web 2.0 Web 3.0: spiegazioni e differenze – 6 febbraio 2014, <http://www.themarketingfreaks.com/2014/02/web-1-0-web-2-0-e-web-3-0/>

⁴ O. Lassila, J. Handler - Embracing Web 3.0 – 2007, <http://www.mindswap.org/papers/2007/90-93.pdf>

agli utenti, anche non esperti di informatica, di pubblicare i propri contenuti online attraverso l'utilizzo di blog, forum, wiki, chat e piattaforme di condivisione. Queste nuove forme di comunicazione digitale, favoriscono la nascita e la diffusione di relazioni dapprima di tipo *one to one* o *one to many* (utente-utente e impresa-utenti) e, successivamente, di tipo *one to many* o *many to many*, in cui si supera il carattere bi-direzionale della comunicazione, a favore di una rete di legami multidirezionale.

Nei due anni successivi all'avvento del web 2.0, si assiste alla nascita di un nuovo stadio evolutivo del web: il world wide web 3.0., ossia l'era informatica in cui ci troviamo ad assistere oggi⁵.

Rispetto ai primi due stadi evolutivi, quest'ultimo si contraddistingue non solo per l'introduzione di nuovi strumenti tecnologici, ma anche, nell'instaurazione di una complessa rete di collegamenti fra dati gestiti direttamente dai dispositivi. Tutto ciò è reso possibile grazie a:

- *L'utilizzo di Internet come un enorme "database"*: con l'introduzione degli RSS (un formato per la distribuzione di contenuti web più semplice e flessibile) e successivamente dei file XML, dei *rich snippet* e dei meta data, la rete Internet diviene un enorme database il cui utilizzo varia in diverse applicazioni;
- *L'introduzione delle intelligenze artificiali (I.A.)*: si tratta di software evoluti in grado di interagire con l'utenza e di comprendere, sulla base di parametri e parole chiave, come posizionare sul web i contenuti. Gli algoritmi di Google, ad esempio, si basano su oltre 200 "segnali", come l'attualità dei contenuti o i termini presenti nelle pagine web navigate, che consentono ai web master di intuire l'oggetto della ricerca dell'utente. Grazie a questa "intuizione artificiale", è possibile indirizzare la domanda dell'utente sui siti web più pertinenti alla ricerca;
- *L'introduzione del web semantico*: termine coniato dal suo ideatore Tim Berners-Lee, con cui si vuole descrivere un'estensione del Web in cui i documenti pubblicati (pagine HTML, file o immagini) sono associati ad informazioni e dati (metadati) che ne specificano il contenuto semantico rendendoli di facile interpretazione. L'obiettivo è quello di rendere la ricerca di informazioni più performante: ciò è possibile solo se, in

⁵ R. Bandiera – Web 3.0 e tecnologie che lo compongono: opportunità e rischi – Dario Flaccovio Editore, 2014

fase di creazione della pagina web, ogni informazione viene archiviata secondo specifiche regole di programmazione;

- *L'adattabilità del web ai diversi dispositivi*: ogni contenuto presente sulla rete viene archiviato in modo tale da essere visualizzabile dall'utente attraverso ogni dispositivo (fisso o mobile).

- *L'utilizzo del web come mezzo di comunicazione digitale*: l'elevata facilità di fruizione del web e di condivisione di contenuti, permette uno scambio di informazioni tra diversi gruppi di utenti che navigano la rete.

Rispetto ai decenni passati, in cui con meno facilità un consumatore riusciva ad avere un contatto diretto con un'azienda, o un elettore ad esprimere un giudizio personale in merito ad un politico e renderglielo noto, oggi l'evoluzione di Internet ha permesso il superamento di queste barriere della comunicazione.

- *Le tre dimensioni del web*: l'avvento delle nuove tecnologie ha permesso di replicare la realtà in formato digitale. Oggi, infatti, accedendo alla rete è possibile effettuare interazioni su una nuova dimensione che ben si discosta dalla realtà.

Il social network Facebook, ad esempio, seppure graficamente si presenta in una sola dimensione, è considerato il nuovo modello di web 3D, grazie alla capacità che offre agli utenti di interagire e comunicare tra di loro *real time* ma su una dimensione fittizia.

Secondo le recenti opinioni di esperti informatici, l'avvento di nuovi fattori tecnologici stanno già conducendo la rete ad un suo successivo stadio evolutivo: il web 4.0⁶.

Tali fattori sono:

- *La realtà aumentata (augmented reality)*: termine con cui si intende “*la sovrapposizione di elementi virtuali generati dal computer alla percezione visiva del mondo reale, attraverso una telecamera o speciali occhiali*”⁷.

I dispositivi come i Google Glasses o gli smartwatch (entrambi in fase di sviluppo), permetteranno ai loro fruitori di vedere oggetti virtuali o filmati sovrapposti alla realtà e di percepire sensazioni tattili o addirittura olfattive.

⁶ P. Galvagno – Web 4.0: quali differenze? – 7 dicembre 2015, <https://www.posizionamento-seo.com/search-engine-marketing/web-4-0/>

⁷ Definizione tratta da: <http://www.r3donline.it/>

Ad esempio, una persona che indossa i Google Glasses, dopo aver puntato lo smartphone o il tablet verso un'opera d'arte, potrebbe vedere comparire informazioni utili.

O ancora, in ambito meccanico, particolari visori indicheranno ai tecnici dove collegare i componenti di un motore, come se fossero delle istruzioni di montaggio in tempo reale.

- *L'alter ego digitale*: nei prossimi decenni, se non prima, ognuno di noi sarà in possesso di un proprio alter ego virtuale.

Nel tempo, infatti, attraverso un chip e mediante una specifica infrastruttura tecnica, i nostri documenti e contenuti personali si aggiorneranno e si collegheranno tra di loro, comportando l'integrazione in tempo reale tra le due identità, quella reale e quella digitale.

- *Le nuove interfacce*: la diffusione della domotica (termine sorto dall'unione tra la parola latina *domus* e robotica) nelle nostre abitazioni, permetterà all'uomo di scambiare i dati relativi al mondo reale con il proprio *alter ego digitale*.

La perfetta integrazione degli apparecchi elettronici con le abitudini quotidiane, garantiranno uno stile di vita ancora più semplice, dei livelli di sicurezza più elevati nelle nostre case e semplificheranno la progettazione, l'installazione, la manutenzione e l'utilizzo della tecnologia.

Vivremo in case "intelligenti" capaci di mettere a disposizione dell'utente impianti ed apparecchiature che, controllate tramite opportune interfacce come pulsanti, telecomandi o touch screen, permetteranno di andare oltre il "tradizionale".

Sarà così possibile, ad esempio, fare la spesa comodamente dal frigorifero di casa o scegliere film da acquistare dal televisore.

- *Maggior controllo dell'informazione*: il passaggio al web 4.0 permetterà non solo di reperire un numero ancora più elevato di informazioni, ma consentirà allo stesso tempo di esercitare un controllo su di esse, andando così a modificare la realtà che ci circonda.

1.1.2 *Social network e Social media: protagonisti attivi della rivoluzione digitale*

L'avvento dell'era digitale 3.0, ha apportato cambiamenti radicali nelle nostre vite, trasferendo tante piccole abitudini reali sulla rete. Inoltre, la partecipazione attiva degli utenti sul web, ha

facilitato la diffusione delle informazioni mediante l'utilizzo delle piattaforme sociali, divenute parte integrante del nostro comportamento quotidiano.

Sempre più frequentemente si parla di “mondo social”, o più precisamente di “social network” e “social media”, concetti strettamente connessi tra di loro, tanto da essere impropriamente utilizzati come sinonimi⁸. La definizione più remota di rete sociale, nasce con l'esigenza di descrivere le relazioni tra singoli individui, gruppi e organizzazioni come i sindacati, le comunità religiose o le tifoserie, accomunati da stesse cause o interessi. Successivamente, con la diffusione capillare della rete Internet che ha permesso l'instaurazione di contatti sociali online, il concetto di rete sociale, è stato necessariamente digitalizzato, divenendo “*social network*”⁹.

Si è assistito, pertanto, al passaggio da un momento di condivisione “reale” di interessi di varia natura tra due o più persone, come un lavoro o un hobby, alla generazione e allo scambio di informazioni all'interno di un reticolo digitale. Nello specifico, con l'espressione *social network* si identifica: “*un servizio informatico on line che permette la realizzazione di reti sociali virtuali. Si tratta di siti internet o tecnologie che consentono agli utenti di condividere contenuti testuali, immagini, video e audio e di interagire tra loro.*”

*Generalmente i social network prevedono una registrazione mediante la creazione di un profilo personale [pubblico o semi-pubblico] protetto da password e la possibilità di effettuare ricerche nel database della struttura informatica per localizzare altri utenti e organizzarli in gruppi e liste di contatti.”*¹⁰

Ma in che modo gli utenti scambiano tra loro file e contenuti di vario genere? Attraverso l'utilizzo di un media sociale, ossia un mezzo che permette la trasmissione di dati online: i *social media*.

Andrea Kaplan e Michael Haenlein, professori ordinari presso la Business School ESCP di Parigi, definiscono i social media, come: “*un gruppo di applicazioni Internet-based costruite sulle fondamenta ideologiche e tecnologiche del Web 2.0, che permettono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti*”. Rientrano quindi, tutti quegli “*strumenti online per la comunicazione, la trasmissione, la collaborazione ed il mantenimento di relazioni tra reti*”

⁸ Osservatorio Digitale PMI- Social Media e Social Network: cosa cambia? – 11 dicembre 2015, <http://osservatoriodigitalepmi.it/social-media-e-social-network-cosa-cambia/>

⁹ Kaplan Andreas M., Haenlein Michael - Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media - Business Horizons, Vol. 53, 2010

¹⁰ Definizione tratta da l'Enciclopedia Treccani

interconnesse e interdipendenti di persone online, comunità e organizzazioni, migliorati e potenziati da funzionalità tecnologiche e dalla mobilità¹¹”.

L'avvento dei social media ha trasformato il modo in cui le persone apprendono nuova conoscenza, divulgano informazioni e mantengono nel tempo le relazioni sociali.

Si assiste ad una forma di “democratizzazione dell'informazione” in cui ognuno di noi, collegandosi ad una piattaforma sociale, può rendere pubblica una sua opinione divenendo editore e fruitore della stessa. La rapida diffusione di questi software sociali non è da rinvenire solo nella sfera privata degli individui ma il suo utilizzo ha trovato una rapida diffusione anche nel mondo del business, dove la maggior parte delle principali organizzazioni economiche si è dotata di una figura professionale che pianifica, coordina e gestisce le relazioni dell'impresa con il proprio pubblico online.

In quest'ottica, la grande rete dei social network (primo fra tutti Facebook), può essere definita come una macro categoria dei Social media, che diviene così un “*ipertesto interattivo tramite cui diffondere pensieri, idee, link e contenuti multimediali*”, capace di creare e mantenere rapporti personali e di business, online. Nell'ambito di una attività economica, tuttavia, l'utilizzo dei social media non estingue i media tradizionali, dal momento che, l'esistenza dell'uno non può sussistere senza l'esistenza dell'altro e, per tale ragione, vengono utilizzati congiuntamente nell'implementazione delle strategie di comunicazione.

I media digitali, si contraddistinguono per una serie di elementi positivi che giustificano il loro crescente utilizzo¹²:

1. *Bacino d'utenza*: attraverso i media sociali è possibile raggiungere un'ampia *audience* a costi inferiori rispetto a quelli tradizionali.
2. *Accessibilità*: a differenza dei media tradizionali, generalmente di proprietà di terzi o dello Stato, i social media si contraddistinguono per avere un accesso libero ed immediato.
3. *Fruibilità*: ciascun utente collegato alla rete può gestire i mezzi di produzione. Pertanto, nel loro utilizzo non sono richieste specifiche competenze tecniche.
4. *Velocità*: le informazioni veicolate dai social media arrivano al destinatario finale in tempo reale, a differenza di quanto accade nei media tradizionali in cui il tempo è un fattore che può ritardare il flusso comunicativo tra l'emittente e il destinatario.

¹¹ Kaplan Andreas M., Haenlein Michael - Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media - Business Horizons, Vol. 53,59-68, 2010

¹² Social Media engagement, Che cos'è social media?, <http://socialmediaitalia.it/che-e-social-media/>, consultato il 15.11.16

5. *Permanenza*: i materiali scambiati attraverso i media industriali difficilmente possono essere modificati in un momento successivo. Ciò che viene trasmesso con i media sociali, invece, è suscettibile di modifiche in qualsiasi momento.

È chiaro come, questa nuova forma di comunicazione, caratterizzata da una partecipazione attiva degli utenti e da un flusso informativo multidirezionale, è ben lontana dagli strumenti comunicativi unidirezionali one-to-one/one-to-many tipici del web 1.0.

Se da un lato, i social media rappresentano lo strumento attraverso cui è possibile diffondere contenuti, attraverso il social networking, l'utente è in grado di costruire un network di relazioni con conoscenti (e non), e di mantenere tali rapporti nel tempo.

1.2 L'uso di Internet in Italia

Dal suo ingresso negli anni '80 ad oggi, l'utilizzo di internet in Italia, in termini di tempi di navigazione e modalità di utilizzo, ha subito profonde trasformazioni. Le più recenti ricerche condotte da Audiweb, l'organismo *super partes* che rileva e distribuisce i dati di audience di internet in Italia, hanno mostrato risultati interessanti sulla diffusione dell'online nel nostro Paese. [Fig. 1.1]

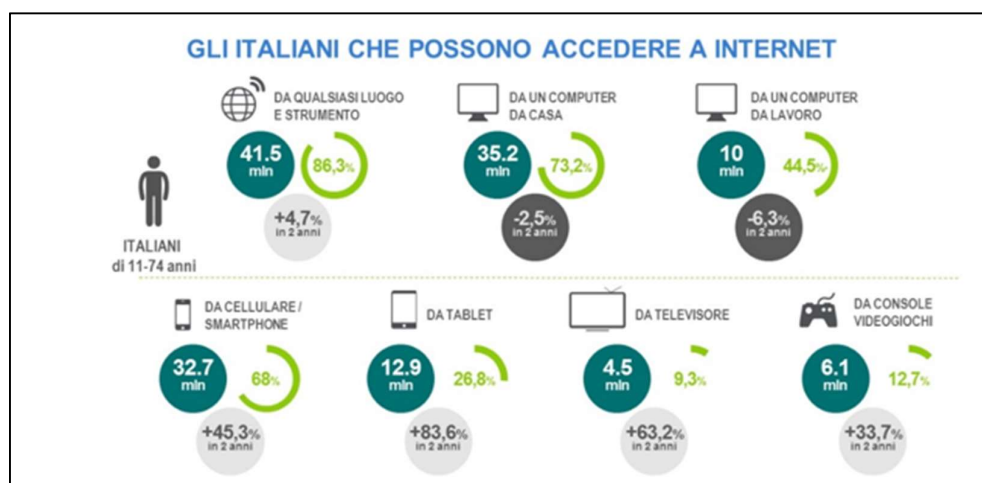


Fig.1.1 – La diffusione di Internet in Italia – Audiweb Trends, dicembre 2015

Sul report finale, Audiweb Trends¹³, redatto a gennaio 2016 in collaborazione con Doxa, ad oggi la più importante azienda italiana nelle ricerche di mercato, è possibile osservare i dati di sintesi della Ricerca di Base dell'anno 2015. La ricerca è stata condotta considerando come campione di riferimento della “total digital audience” individui con età compresa tra gli 11 e i

¹³ Sintesi dei dati sulla diffusione di Internet in Italia, www.audiweb.it/dati/online-report-audiweb-trends-diffusione-di-internet-in-italia-dicembre2015, consultato il 16.11.16

74 anni, ad esclusione dei dati rilevati sui possessori di mobile device (smartphone/tablet con sistemi operativi Android o iOS) di età compresa tra i 18 e i 74, per i quali è stata condotta un'analisi *ad hoc*. Dall'analisi dei dati raccolti nel mese di dicembre 2015, è emerso che su 59 milioni di italiani, tra tutti i segmenti della popolazione, 29,090 milioni (il 52,7%), dichiarano di accedere ad internet da qualsiasi device, con un tempo medio di permanenza al mese di circa 46 ore. In particolare, l'uso dei device per accedere ad internet, è caratterizzato da una leggera flessione per i dispositivi fissi (-2,5% l'accesso ad Internet tramite computer), a fronte di un trend in costante crescita per i device mobili (smartphone e tablet). Nello specifico si contano 32,7 milioni di individui (+45,3% in due anni) connessi ad internet da cellulari e 12,9 milioni da tablet (+83,6%) mentre il numero di utenti che accedono ad internet tramite televisore e da console sono aumentati (4,5milioni, +63,2% in due anni e 6 milioni, +33,7% rispettivamente). Per quanto riguarda i dati di consumo, tra *“le principali categorie di siti e applicazioni più consultati”*, nell'ultimo mese dell'anno, restano confermati i siti o applicazioni di ricerca (sotto-categoria “Search”, con il 92,4% degli utenti online), i portali generalisti (sotto-categoria “General Interest Portals & Communities”, con il 90,5% degli utenti online), i social network (“Member Communities”, con l'87,6% degli utenti online).”¹⁴ Con particolare riferimento alle piattaforme social, Facebook tra tutti, sono costantemente utilizzati dagli utenti italiani, tanto da rientrare tra le prime ricerche online effettuate quotidianamente. Dal report emerge anche un risultato interessante sul numero di utenti che navigano i siti dedicati alla fruizione dei video (“Videos/Movies”, 24 milioni di utenti), a quelli dedicati all'e-commerce (Mass Merchandiser con 22, 5 milioni di utenti unici nel mese), ai siti e applicazioni legati ai servizi mobile e di messagistica istantanea “Cellular/Paging” (20,8 milioni di utenti) e infine alle testate giornalistiche online (20,3 milioni). [Fig. 1.2]

¹⁴ Total digital audience – dicembre 2015 – Audiweb in collaborazione con Nielsen

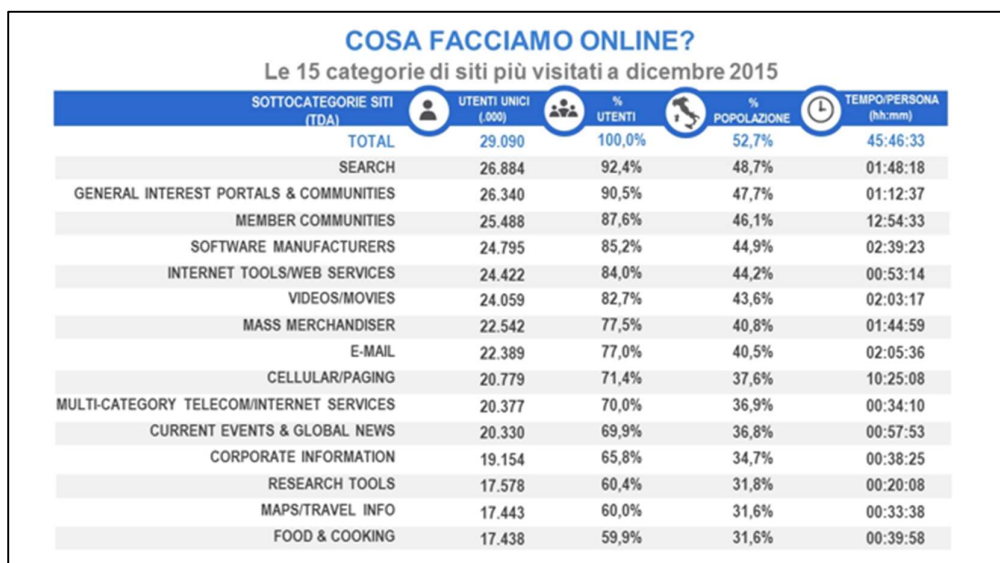


Figura 1.2 – Le 15 categorie di siti più visitati a dicembre 2015 – Total Digital Audience, Nielsen, dicembre 2015

Infine, i dati Audiweb, mettono a confronto il tempo quotidiano trascorso online dalle donne con quello dedicato dagli uomini (di età superiore a 35 anni). [Fig. 1.3]

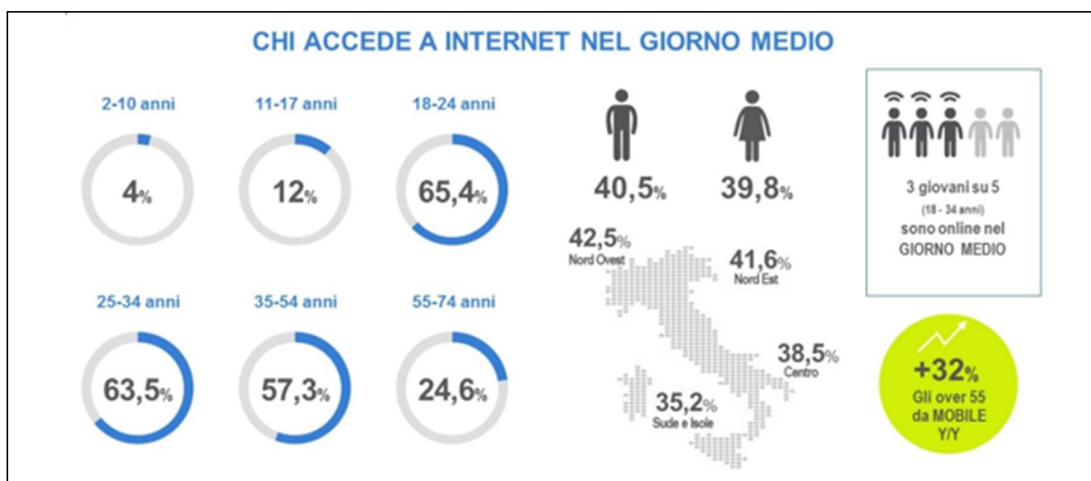


Figura 1.3 – Profilo utenti italiani – Audiweb Database, Nielsen, dicembre 2015

Dai dati è emerso che circa il 40,5% degli uomini accedono ad Internet nel giorno medio, un numero di poco superiore all’universo femminile (39,8%). Inoltre, da una analisi più dettagliata si evince che l’accesso ad Internet nel giorno medio non è omogeneo su tutto lo stivale. Si conta, infatti, un 42,5% di utenti online nel Nord Ovest contro una percentuale inferiore nel Nord est, nel centro, al sud e sulle isole (41,6%, 38,5% e 35,2% rispettivamente). Per quanto concerne, invece, l’età dei fruitori della rete, i dati hanno rilevato che il 4% dei più piccoli (2-10 anni) ne fa un utilizzo quotidianamente, con una percentuale superiore per i teenager (12%). La percentuale più rilevante proviene invece dai giovani compresi tra i 18 e i 24 anni (il 65,4%) a

seguire il 63,5% appartenenti al range di età 25-34, fino a scendere di percentuale con la popolazione di età media 35-54 anni e con gli ultra 50enni (57,3% e 24,6% rispettivamente).

1.3. *Le opportunità offerte dal web: l'Internet of things e le nuove sfide per imprese e consumatori*

Il grande colosso di Internet, di cui quotidianamente ci serviamo per svolgere operazioni di ogni genere, dagli acquisti online alla prenotazione di viaggi sino alla ricerca di un lavoro, è soggetto a così tante evoluzioni e cambiamenti, che il suo utilizzo è oggi proiettato su nuovi fronti. L'ultima innovazione tecnologica che coinvolge la rete e che rappresenta il punto di contatto tra il mondo fisico e quello digitale, è denominata “*Internet of things*” (IoT).

Definita da Gartner, leader mondiale nella consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo dell'Information Technology, come “*the network of physical objects that contain embedded technology to communicate and sense or interact with their internal states or external environment*¹⁵”, ossia un'infrastruttura in grado di rendere gli oggetti che ci circondano capaci di comunicare tra di loro e di modificare il proprio comportamento in base all'evoluzione dell'intero ecosistema. Gli oggetti intelligenti saranno tutti quelli che, dotati di un software, saranno in grado di scambiare i dati con altri oggetti connessi: potranno essere sensori per il fitness, automobili, radio o impianti di climatizzazione, ma anche elettrodomestici, telecamere e container. Se pensiamo che negli anni novanta il numero degli oggetti connessi nel mondo era nell'ordine del milione di unità, ad oggi si contano 13 miliardi, e per il 2020 si prospetta un mondo interconnesso tra oggetti, persone e macchine. L'introduzione dell'IoT è al momento limitata nell'ambito di pochi business, in particolare nei settori dell'*automotive*, della logistica, del *manufacturing* e del *retail*, dove già stanno producendo effetti in termini di ottimizzazione dei processi e di riduzione dei costi grazie ad una maggiore produttività sia di macchine che di dipendenti. Un recente studio condotto da IDC¹⁶, mostra come questi settori siano maggiormente coinvolti, se non costretti, nell'adottare i prodotti interconnessi all'interno del proprio modello di business. Ciò produrrà cambiamenti sulla progettazione, sulla produzione, sul funzionamento e sulla riparazione di numerosi prodotti. In poco tempo si assisterà ad una convergenza delle cose e persone, con una moltiplicazione di dati e connessioni talmente articolata e fitta, che Gartner l'ha definita la stagione della “*digital explosion*” e della “*race to the edge*”, ovvero

¹⁵ Gartner, *Internet of things*, www.gartner.com/it-glossary/internet-of-things, consultato il 18.11.16

¹⁶ G.Rusconi, L'età dell'oro dell'*Internet of Things*. Le sfide dei Cio: interoperabilità e *cybersecurity*, Sole 24 Ore, 11 novembre 2015

della “spinta verso l’adozione di periferici punti di accesso da cui i dati di valore possono essere trasmessi.”

Se attualmente gli ambiti applicativi dell’”internet delle cose” è ristretto a poche imprese, tra qualche anno i prodotti intelligenti diverranno realtà anche in altri ambiti più vicini al cliente finale, uno tra questi è il marketing. In questo settore, verranno utilizzati, ad esempio, prodotti che permetteranno di instaurare delle relazioni tra azienda e cliente, relazioni che richiedono, ovviamente, nuove pratiche e competenze. Le aziende saranno in grado così di acquisire con più facilità dati sull’utilizzo dei prodotti da parte della clientela, favorendo un miglior posizionamento del brand; una scelta di una comunicazione più efficace; la possibilità di segmentare i propri mercati in modo più sofisticato; e la produzione dei soli prodotti che generano valore per il cliente finale. O ancora, in ambito cittadino, un rilevatore collocato su una strada sarà in grado di segnalare se un lampione è fulminato, di dare informazioni sulla qualità dell’aria e sulla presenza delle persone.

Gli ambiti applicativi dell’IoT sono in continuo aumento e ciò comporterà ad un contestuale incremento in futuro di nuove opportunità di business.

L’autore del libro “*Designing the Internet of Things*¹⁷”, Adrian McEwen, parla di creatività e IoT, e di come i prodotti vincenti del futuro saranno quelli in grado di connettere persone e cose tra di loro attraverso l’uso di internet e della tecnologia. Tuttavia, al crescere dei prodotti intelligenti, crescerà anche la mole di dati che dovranno essere analizzati e gestiti, nonché il numero di applicazioni che dovranno essere sviluppate. Così, parallelamente allo sviluppo dell’*Internet of Things*, in alcune imprese americane, sta emergendo anche una nuova posizione aziendale avente le competenze idonee a gestire le future tecnologie dell’internet delle cose: il Chief IoT Officer. Questa figura rappresenterà un nuovo ambito di responsabilità del Chief Information Officer e del Line of Business manager, che va ad integrare, con specificità legate alle tecnologie dell’Internet delle cose, competenze già esistenti come quelle relative alla *cybersecurity*, al cloud e ai Big Data. Il *Chief IoT Officer*, sarà una figura centrale nel processo di “*digital transformation*” (e conseguentemente di *disruptive innovation*), in grado di modificare tempestivamente il modello di business aziendale, allineandolo alle nuove realtà tecnologiche. Sarà opportuno, infatti, per le aziende che operano in ogni tipo di settore, “stare al passo” con le nuove realtà tecnologiche ed essere “*disruptive*”, ossia capaci di rompere con il passato e di innovare il proprio modello di business servendosi delle nuove tecnologie. L’*Internet of Things* e le nuove forme di comunicazione come i social media, saranno il

¹⁷ A.McEwen, H. Cassimally, *Designing the Internet of Things*, John Wiley and Sons, 2014

denominatore comune per quelle aziende che vorranno abbandonare un business divenuto ormai obsoleto ed intenzionate a crearne uno nuovo. Il mondo degli oggetti interconnessi, cambierà le abitudini e i bisogni degli individui. In quest'ottica, chi cerca di inventare nuovi business, deve aver chiara questa nuova visione tecnologica dinamica, e dotata di un'intelligenza inedita rispetto al passato.

1.4 *L'evoluzione del comportamento d'acquisto: dal punto vendita all'e-commerce*

Spostando l'analisi sui cambiamenti che si sono manifestati con l'avvento di Internet, indubbiamente bisogna annoverare l'evoluzione che ha subito il comportamento d'acquisto del consumatore/utente. Se infatti, fino a qualche decennio fa, gli acquisti di qualsiasi categoria di prodotto (musicale, vestiario, alimentare, etc.) venivano effettuati quasi esclusivamente nei punti vendita, ad oggi la situazione è nettamente cambiata. L'esperienza d'acquisto dei consumatori, infatti, si sta evolvendo rapidamente verso un utilizzo congiunto dei canali online e offline, che permette al cliente di beneficiare sia dell'esperienza reale *in shop*, sia di quella virtuale del mondo digitale (e-commerce). Una ricerca di mercato condotta da Nielsen, attraverso il "Connected Commerce Survey¹⁸", su un campione di 13.000 individui provenienti da 24 nazioni diverse, ha rilevato dati interessanti sui motivi e sulle modalità di approccio del consumatore al mondo dell'*e-commerce*.

Dall'indagine emerge che fra gli italiani che navigano la rete, il 12% ha l'obiettivo esclusivo di acquisire informazioni sul prodotto, mentre il restante 88% anche quello di fare acquisti, percentuale inferiore rispetto alla media statunitense (95%), francese (96%), spagnola (96%) e inglese (99%). Tuttavia, tra gli acquirenti di prodotti oltreconfine, gli italiani si classificano primi, superando significativamente la media europea di 19 punti percentuali negli ultimi sei mesi (79% vs 65%).

Tra gli acquisti più effettuati emergono i capi di abbigliamento, i biglietti di viaggio e le ricariche telefoniche. Un aspetto importante riguarda in particolare il numero crescente di acquisti di biglietti di viaggio (aerei, treno e nave) dovuta al processo di disintermediazione che coinvolge settori come il turismo e le assicurazioni, facilmente vendibili sulla rete perché non necessitano né di un magazzino, né di una rete di distribuzione. Inoltre, contrariamente a quanto si è portati a pensare, dalla ricerca è emerso che il grado di soddisfazione degli acquirenti online è molto elevato ed è in costante crescita dal 2011: "*L'acquisto online è un'esperienza*

¹⁸ Nielsen - Ecommerce, Italia al top su scala globale negli acquisti online oltreconfine - www.nielsen.com/it/it/press-room/2016/CS-connected-commerce ,consultato il 20.11.16

convincente. Chi inizia ad acquistare online non smette più e, anzi, compra progressivamente in categorie di prodotti sempre diverse e diventa egli stesso promotore del nuovo stile di acquisto presso le persone che non hanno ancora fatto l'esperienza¹⁹”.

Inoltre, dallo studio sono stati individuati quattro profili di *internet users*, ognuno dei quali si contraddistingue da un preciso stile di acquisto, sulla base di 5 variabili:

1. Il livello di utilizzo di internet nella ricerca delle informazioni
2. La propensione all'interazione online fra pari
3. La propensione all'interazione online con le aziende
4. La propensione a utilizzare informazioni raccolte in mobilità
5. La propensione all'e-commerce

È possibile così distinguere:

- *I Newbie*: categoria composta prevalentemente da donne (circa il 60%), appartenenti alla fascia di età *over 55*, con scolarità e disponibilità economiche medie. Prestano molta attenzione al prezzo (fattore determinante nella scelta d'acquisto, specialmente se basso). Risultano essere poco inclini all'innovazione, e, conseguentemente, hanno poca propensione ad effettuare acquisti online (forti barriere all'e-commerce);
- *Gli Old style surfer*: sono i clienti vecchio stile, la maggior parte uomini under 35 (54% sul totale), aventi una scolarità medio-alta e una disponibilità economica nella media. Prima di effettuare un acquisto, leggono le opinioni rilasciate dagli altri utenti sul web, e, rispetto al *cluster* dei *Newbie*, presentano una media propensione all'e-commerce;
- *I Social Shopper*: sono più di 10 milioni, (di cui il 56% è composto da uomini) con una presenza rilevante degli *over 45* (58%). Amano le novità e la tecnologia e sono in possesso di una scolarità e disponibilità economiche medio-alte. Si caratterizzano nell'avere una buona propensione all'e-commerce che effettuano tramite i device mobili. Sono alla ricerca di un buon rapporto qualità/prezzo, ed hanno una spiccata predisposizione alle interazioni sociali sia con le aziende che con gli altri consumatori;

¹⁹ Nielsen, report: Connected commerce survey 2015

- *Gli Hyper Reloaded o tecnofun*: in questo cluster rientrano tutti quei consumatori che si servono costantemente del mobile lungo tutto il processo d'acquisto. È composto prevalentemente da uomini tra i 25 e i 44 anni d'età, con un livello socio-economico alto, un'alta propensione all'uso dell'e-commerce e un buon livello di interazione con le aziende e con gli altri utenti;
- *Gli Everywhere shopper*: è una nuova categoria di consumatori che acquistano prodotti/servizi online almeno 10 volte all'anno, e aventi caratteristiche simili agli Hyper Reloaded ma con un profilo socio-economico più alto. Per questa categoria di consumatori, il punto vendita viene soppiantato dal sito web nella scelta d'acquisto.

“Questi ultimi – ha sottolineato Stefano Cini, Business Development Manager di Nielsen, partner, con Connexia, della School of Management nell'elaborazione dell'Osservatorio – al contrario dei social shopper non si fermano sui siti delle aziende, privilegiano la lettura delle opinioni altrui e, a loro volta, contribuiscono con feedback sia positivi sia negativi²⁰”.

Proprio su quest'ultima categoria di consumatori, le imprese spostano il loro focus nella gestione dei canali di vendita. Nell'era in cui viviamo, definibile “dell'*everywhere commerce*”, in cui il momento d'acquisto si realizza su qualsiasi canale online e offline messo a disposizione dal brand, il punto vendita, non può più essere considerato il primo punto di contatto che si instaura tra brand-cliente (*brand touchpoint*), in quanto oggi, il rilievo che sta assumendo il sito web in termini di utilizzo, fa sì che, nella fase che precede l'acquisto, un numero crescente di clienti lo consultino, prima ancora di entrare fisicamente nel negozio. In quest'ottica, emerge l'importanza per le imprese di gestire sinergicamente la presenza online quanto quella offline. Dalla ricerca condotta da Nielsen, è emerso come da un lato le ricerche *online* anticipino la visita in negozio, producendo effetti significativi sulle vendite (soprattutto nel settore beauty, moda e accessori), e dall'altro come il 10% dei clienti che visita i negozi effettui poi l'acquisto online (cd. fenomeno dello *showrooming*). Lo shop online, pertanto, diviene una vetrina virtuale avente la funzione di promuovere la propria attività e di trainare le vendite anche verso i punti vendita.

²⁰ C.Mazzani, l'evoluzione dei comportamenti del “Consumatore Multicanale”, www.zerounoweb.it/approfondimenti/collaboration-social-networking/l-evoluzione-dei-comportamenti-del-consumatore-multicanale, consultato il 22.11.16

Lo sviluppo del comportamento d'acquisto a cui sempre più aziende stanno assistendo, ha reso la differenza tra acquisti offline e online, sempre più sfumata, tanto da condurre inevitabilmente una gestione congiunta e sinergica dei due canali.

1.5 *Il Digital Marketing: il suo utilizzo ed i principali strumenti*

L'evoluzione del web, l'avvento dei media digitali e, conseguentemente, il cambiamento del comportamento d'acquisto del consumatore, hanno portato le aziende a dover competere in un mercato caratterizzato da basse barriere di accesso all'informazione e dalla ricerca di un rapporto diretto e coinvolgente con il cliente.

In questo nuovo scenario tecnologico e competitivo, lo stesso concetto di marketing, richiede una rivisitazione più conforme e che meglio si adatta al nuovo ambiente: il *digital marketing*. Nonostante molti studiosi si siano cimentati a descrivere e a spiegare il concetto di "*digital marketing*", ad oggi, ancora non esiste una sua definizione univoca. In generale, con il termine marketing digitale, si fa riferimento ad ogni azione di marketing, promozione e vendita che viene effettuata mediante i canali digitali. A mio avviso, la sua definizione più completa è la seguente: "*Il Marketing Digitale è l'insieme di attività che, attraverso l'ausilio di mezzi tecnologici (strumenti digitali), sviluppano campagne di Marketing e comunicazione integrate, targettizzate e capaci di generare risultati misurabili che aiutano l'organizzazione ad individuare e mappare costantemente i bisogni di domanda, a facilitarne gli scambi in modo innovativo, costruendo con la stessa, una relazione interattiva che genererà valore nel tempo*²¹".

Come per il marketing tradizionale, anche in questa sua nuova accezione e "veste tecnologica", la sua principale finalità è quella di comprendere e soddisfare al meglio i bisogni e i desideri della domanda di mercato. Tuttavia, dalla definizione emergono subito sei aspetti che lo contraddistinguono dal marketing tradizionale:

1. *L'utilizzo di canali di comunicazione digitali*: i messaggi vengono veicolati dall'azienda sul sito web, sui blog, all'interno delle community o suoi social media. Ciò permette di raggiungere più clienti rispetto agli strumenti del marketing tradizionali;

²¹ P. Peretti - Marketing Digitale, Scenari, Strategie, Strumenti - Apogeo, 2011.

2. *Risultati misurabili*: a differenza dei canali tradizionali, attraverso cui risulta difficile misurare la *reach* della comunicazione, ossia la numerosità delle relazioni potenzialmente attivabili, mediante l'utilizzo degli strumenti digitali viene superato tale limite. Le aziende, infatti, sono in grado di sapere, ad esempio, quante volte i messaggi veicolati sono stati mostrati ai clienti obiettivo o quante volte questi hanno cliccato sugli annunci (cd. banner). Inoltre, è possibile monitorare il *conversion rate*, (il tasso di conversione), inteso come il rapporto tra il numero dei visitatori che accedono ad una pagina e quanti di questi compiono una determinata azione (conversione). In questo modo, è possibile rimanere costantemente aggiornati sull'andamento del messaggio comunicato, sui risvolti positivi/negativi sull'audience in relazione agli obiettivi prefissati, ed essere in grado di adattare tempestivamente la strategia di marketing ad eventuali cambiamenti.
3. *La possibilità di targettizzare il messaggio*: i messaggi promozionali vengono personalizzati in base al profilo del target (clienti obiettivo);
4. *La capacità di raggiungere un ampio numero di utenti*: attraverso le nuove forme di comunicazione digitale, si attua il superamento del classico *trade-off* tra *reach* e *richness*, poichè è possibile accrescere contemporaneamente sia il numero dei soggetti raggiunti (*reach*) e sia il livello di complessità comunicativa (*richness*);
5. *Modalità di consumo push e pull*: nel primo caso, l'erogazione di contenuti commerciali viene "spinta" dall'impresa verso il cliente finale, seguendo il percorso *fonte-canale-utente*, mentre nella seconda modalità la fruizione dei contenuti avviene seguendo il percorso inverso, ovvero su iniziativa del destinatario (utente-canale-fonte). La novità rispetto alla comunicazione di marketing tradizionale, è che grazie ad una infrastruttura tecnologica digitale, l'impresa potrà incrementare il valore percepito dal cliente online, attraverso l'utilizzo sinergico di strumenti digitali diversi ma coerenti tra loro;
6. *Instaurare una relazione interattiva con il cliente*: lo scopo del marketing digitale non si limita alla vendita di un prodotto o di un servizio, ma a questo si aggiunge quello di instaurare una relazione interattiva con il cliente, considerato egli stesso, parte integrante del processo d'acquisto. Dalla nascita di questo forte legame, l'utente, potendo esercitare a sua volta un controllo sui media digitali, viene ad assumere un ruolo

attivo, non solo nella fruizione dei messaggi, ma anche nella creazione e diffusione di nuovi (cd. *co-creation*);

“Ed è proprio quest’ultimo concetto alla base del marketing digitale, che pone appunto il consumatore al centro come risorsa endogena al processo di creazione del valore - dichiara Paola Peretti, autrice del libro “Marketing digitale” - Il marketing digitale utilizza un modello che abbandona il “tell and sell” del marketing tradizionale e utilizza un approccio “experience & engagement”. Ciò significa che, in questa nuova visione di marketing in cui il consumatore è un soggetto attivo, capace di recepire e di rispondere agli stimoli della comunicazione, “i brand non possono più raccontare storie che puntino sull’immagine, promettendo qualcosa di generico, devono invece, attraverso l’integrazione dei canali digitali e di quelli tradizionali, coinvolgere le persone ascoltandole, dialogando con loro, garantendo loro di vivere esperienze che consentano di costruire una relazione diretta con il brand stesso”²²”.

Per quanto concerne la capacità comunicativa del marketing digitale, essa si sostanzia in un valore potenziale molto elevato, frutto della compresenza e dalle dimensioni di tre fattori²³:

1. *La reach*: il numero di individui o account unici che hanno avuto la possibilità di vedere un certo contenuto pubblicitario. È quindi, un indicatore potenziale della numerosità delle relazioni potenzialmente attivabili;
2. *La richness*: intesa come la profondità o come il grado di personalizzazione del messaggio comunicato;
3. *L’intensità relazionale*: basata sulla frequenza e sul grado di coinvolgimento razionale/emotivo che si sviluppa con il cliente finale nel corso della comunicazione.

La rete appare, dunque, un ambiente comunicativo propizio alla convergenza di una pluralità di obiettivi da perseguire mediante l’utilizzo di canali e strumenti digitali. Questi ultimi in particolare, sono talmente innovativi che, alcuni di loro permettono al marketer di automatizzare alcuni processi di lavoro e di migliorare la performance di business. Secondo Scott Brinker, nel 2016 il numero di *digital tool* sono triplicati rispetto al 2014, tanto da rendere la scelta per le aziende ancora più difficile²⁴. Tuttavia, sulla base di due caratteristiche (basso

²² P. Peretti, - Marketing digitale. Scenari, strategie, strumenti – Apogeo, 2011

²³ A.Pastore, M.Vernuccio, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, 2008

²⁴ S. Brinker, *Marketing Technology Landscape*, MarTech Conference 2016

costo e popolarità), è possibile almeno riportare gli strumenti digitali essenziali, maggiormente utilizzati e diffusi dalle aziende²⁵:

- *Organic Social media*: il numero sempre crescente di utenti sui social media, come Facebook o Twitter (1,65 miliardi e 500 milioni, rispettivamente), attira inevitabilmente l'attenzione dei brand, di cui continuamente si servono per rimanere in contatto con i propri clienti attuali e potenziali. Vengono definiti canali sociali "organici", in quanto permettono a ciascun utente (impresa o persona fisica), di interagire sulla rete con gli altri, attraverso la condivisione di post o mediante l'utilizzo di *hashtag*.

- *Paid Social media*: i social media permettono di raggiungere i clienti obiettivo, non solo organicamente, ma anche mediante il loro utilizzo a pagamento. I principali social network, sono in possesso di così tanti dati sui propri utenti, che sotto pagamento di *impression*, garantiscono alle aziende una targettizzazione del messaggio estremamente affinata e precisa e una promozione del brand ancora più efficace. La creazione e gestione delle inserzioni pubblicitarie è possibile, ad esempio, utilizzando la piattaforma di Facebook, Power Editor, che grazie al suo continuo miglioramento permette di usufruire di nuove funzionalità di *targeting* e di analisi dei dati per gli utenti business. Anche Twitter, grazie alla semplicità di segmentazione attraverso parole chiave (*hashtag*), è largamente utilizzato dai brand nelle strategie di *paid* (non solo *organic*) *advertising*.

- *Email marketing*: sebbene rientri tra i canali meno recenti ed innovativi, ancora oggi è considerato tra i più efficaci. Ciò a cui si assiste, infatti, è un numero sempre crescente di imprese che destinano parte degli investimenti in questa attività.

- *Display retargeting*: nota anche come "*remarketing*", è una forma di pubblicità online (*online advertising*), che aiuta i brand a ricontattare quegli utenti che hanno già

²⁵ M.Patterson, *37 Digital Marketing tools that make life easier*, <http://sproutsocial.com/insights/digital-marketing-tools/#paid>, consultato il 25.11.16

visualizzato la pagina web, ma che non si sono “convertiti” all’acquisto. Per far ciò, le aziende si servono di *banner*, (termine per indicare gli annunci pubblicitari realizzati sul web), che vengono mostrati sulle pagine web navigate da quei clienti con cui si era già avuto un primo contatto, per poi spingerli verso l’acquisto.

- *Programmatic Advertising*: con questo termine si fa riferimento tipicamente al macro-insieme di attività che comportano l’utilizzo di piattaforme e software per l’acquisto automatizzato di spazi pubblicitari sui media digitali. Si tratta in sostanza di un intermediario digitale che mette in contatto *buyer* e *seller*, ottenendo tempi e costi ridotti.

- *Video Hosting*: uno dei modi più potenti per promuovere un brand è attraverso la creazione e diffusione dei video. Questi, infatti, stimolano gli utenti alla condivisione dei contenuti, e ad un maggior coinvolgimento con il brand. Per tale ragione, è considerato uno strumento indispensabile per i brand più competitivi, che, servendosi di specifiche piattaforme (cd. video hosting), sono in grado di distribuire online video alla massima qualità e in tempi brevi.

- *Strumenti di Content creation e Content curation*: ogni tipologia di contenuto digitale, che sia un video, un’immagine o un blog, se creato nel modo giusto, è in grado di attirare gli utenti e di innescare tra di loro un processo di condivisione virale. Tuttavia, non è sufficiente creare un buon contenuto se si vuole ottenere un vantaggio competitivo nel lungo termine (cd. *Content creation*) ma è necessario al contempo, raccogliere, selezionare e organizzare i contenuti creati. Nel caso dei social network si parla di *social content curation*, l’attività di ricerca, selezione ed erogazione di contenuti rilevanti all’utente interessato. Tale attività, se svolta bene, aiuta ad accrescere la reputazione e l’*awareness* del brand/impresa (ossia la percezione che il cliente ha sul brand), grazie alla capacità di influenza che genera su un determinato ambito di interesse, nel momento in cui il cliente entra in contatto con quel particolare contenuto. L’attività di *content curation* sta acquistando sempre più rilevanza all’interno della rete, poiché da un lato

facilita il lavoro di ricerca dell'utente, potendo costui fare riferimento ad una fonte influente di informazioni inerenti ad una certa tematica, e dall'altro incrementa il valore del brand.

- *Web analytics*: è una disciplina nata con l'obiettivo di raccogliere ed organizzare le informazioni necessarie per apportare le modifiche alle future strategie di gestione di web marketing, ossia il marketing applicato al sito web. Uno strumento largamente diffuso in questo ambito è *Google analytics*, il *tool* gratuito di Google che permette di tracciare e raccogliere in maniera estremamente dettagliata il comportamento di ciascun visitatore all'interno della pagina web.

- *Customer service*: il contatto diretto che oggi i consumatori riescono ad avere con le aziende, fa sì che questi prestino molta attenzione al servizio ad essi riservato. Reclami e richieste di informazioni di vario tipo, sono operazioni quotidianamente svolte dall'utente mediante i canali online che le aziende mettono a loro disposizione. La gestione di questo canale è di fondamentale importanza: se il brand non risponde tempestivamente a reclami ed è poco presente su questa tipologia di canale, le conseguenze negative che potrebbero prodursi, si rifletterebbero sulla reputazione del brand (*brand reputation*). È opportuno, pertanto, che le aziende si forniscano di strumenti di *customer service* tali da rendere il processo più snello e semplice, come chat online e helpdesk, che garantiscono una risposta immediata a tutti i messaggi in entrata.

- *Search Engine Optimization (SEO)*: con questo termine si fa riferimento a tutte quelle attività messe in atto dal *SEO specialist* al fine di migliorare il posizionamento delle pagine web di un sito (cd. posizionamento on-site) sui risultati dati dai motori di ricerca sulla base delle parole chiave ritenute più strategiche. Questo strumento per la sua complessità ed importanza richiede un approfondimento ulteriore che verrà affrontato nel prossimo paragrafo.

- *Affiliate Marketing*: rientra tra i canali di promozione on-line e può essere definito come “a way for a company to sell its products by signing up individuals or companies (“affiliates”) who market the company’s products for a commission²⁶”, ossia un canale attraverso cui le imprese vendono i loro prodotti on-line mediante intermediari (persone fisiche o imprese) in cambio del pagamento di una commissione. È un’attività che coinvolge tre soggetti, ognuno demandato ad effettuare un compito preciso:
 - a. *Il merchant*: è l’inserzionista, ossia colui che deve vendere i suoi prodotti online;
 - b. *L’affiliato*: il soggetto che promuove le offerte del venditore;
 - c. *Il network*: la piattaforma che svolge la funzione di intermediazione tra il *merchant* e gli affiliati, promuovendo le offerte del primo a tutti coloro che sono disposti a pubblicizzarle (gli affiliati), in cambio di commissioni sulle vendite generate.

La strategia di affiliate marketing, è di tipo “win-win”, in quanto il beneficio che ne deriva è vantaggioso per entrambi i soggetti coinvolti: l’affiliato ottiene un compenso per ogni vendita generata, e l’affiliante ottiene un’ampia penetrazione nel mercato che si traduce in un aumento delle vendite online. Ad esempio, Amazon.com, attualmente una delle più grandi aziende di *e-commerce* al mondo, collabora con circa un migliaio di affiliati su specifici siti web (network), attraverso cui gli utenti riescono ad acquistare i prodotti offerti sul sito;

- *Le comunità virtuali*: gruppi di individui che condividono e scambiano reciprocamente informazioni su tematiche di comune interesse sulla rete. Cosa accade se più individui scambiano tra loro opinioni e recensioni su prodotti e servizi di un brand? Accade che l’azienda sarà particolarmente intenzionata ad entrare in contatto con queste comunità virtuali e a servirsene soprattutto nella scelta delle strategie di *digital marketing* da implementare. Le comunità virtuali divengono importanti fonti d’informazione strategiche per i *marketer*, perché consentono di conoscere le preferenze e i gusti dei consumatori. Sulla base degli interessi che accomunano i membri di una community, le aziende riescono così ad individuare quegli individui che maggiormente sarebbero

²⁶ Definizione tratta da: Entrepreneur, www.entrepreneur.com/encyclopedia/affiliate-marketing, consultato il 28.11.16

interessati ad acquistare i loro prodotti, raggiungendo anche quelli che risultano essere dispersi geograficamente.

Le imprese che si apprestano ad adottare strategie di *digital* marketing non devono, tuttavia, abbandonare gli strumenti del marketing tradizionale ma al contrario, il loro utilizzo dovrà avvenire in maniera congiunta e sinergica, tale da permettere l'ottenimento di risultati positivi in termini di incremento della *brand awareness* e del numero di clienti attratti.

1.5.1 *Il posizionamento sui motori di ricerca*

L'attività di promozione dei siti web sui motori di ricerca avviene mediante l'utilizzo di due strumenti²⁷:

- La *Search Engine Optimization* (SEO)
- Il *Search Engine Marketing* (SEM)

Spesso i due termini vengono utilizzati impropriamente in modo intercambiabile, creando confusione tra i non esperti in materia, trattandosi, al contrario, di due metodologie ben distinte. La SEO comprende tutte quelle attività di ottimizzazione di un sito web messe in atto da un professionista, il *SEO Specialist*, allo scopo di migliorarne il posizionamento sulle pagine dei risultati organici dei motori di ricerca. La maggior parte del traffico generato sul web è prodotta dai principali motori di ricerca come Google, Bing e Yahoo!, pertanto, se il contenuto di un sito non è indicizzato nei loro database questo non comparirà tra i risultati delle ricerche condotte dagli utenti.

Tutte le informazioni ricercate all'interno dei motori di ricerca, attraverso interrogazioni o semplici parole chiave, quanto più saranno vicine e simili ai contenuti di una pagina web, tanto più il risultato della ricerca condurrà l'utente proprio su quella pagina. Ad oggi, il traffico generato sulla rete dai motori di ricerca assume un ruolo determinante nelle scelte finali di un consumatore, tanto da poter determinare il successo o il fallimento di un'organizzazione.

Infatti, la loro capacità di attrarre sul sito web visitatori "in target" può accrescere *l'awareness* del brand o incrementarne le vendite dei prodotti. I motori di ricerca lavorano continuamente per migliorare le tecniche di scansione delle pagine presenti sul web, al fine di restituire agli utenti dei risultati sempre più affini al tipo di ricerca effettuata. Tuttavia, affinché le attività di SEO producano i risultati sperati, è necessario che le operazioni eseguite siano giuste e corrette.

²⁷ Studio Trebiano, Definizione e differenze tra SEO e SEM - Search Engine Optimization VS Search Engine Marketing, <http://www.trebiano.it/definizione-e-differenze-tra-SEO-e-SEM/>, consultato il 01.12.16

In caso contrario, infatti, l'implementazione di mosse sbagliate possono nascondere o addirittura oscurare del tutto il sito web ai motori di ricerca, perdendo così migliaia di visitatori. Nello specifico, le attività di SEO, si suddividono in due aree²⁸:

- *On-site*: attività di ottimizzazione interne al sito web, in cui rientrano la realizzazione del Title e del *Meta Description*, elementi che permettono ai motori di ricerca di leggere opportunamente il contenuto di una pagina web. A queste si aggiunge la creazione dell'indirizzo (URL) che contiene le keyword specificate nel titolo della pagina stessa;
- *Off-site*: al contrario, racchiude tutte quelle tecniche di ottimizzazione esterne al sito web, come link building, citazioni e social network, che consentono al sito web di migliorare la propria posizione all'interno della SERP (la pagina dei risultati del motore di ricerca). I link building, ad esempio, se realizzati correttamente, generano l'incremento dei link verso un sito web da parte di siti di terzi.

Oggi, effettuare un posizionamento *ad hoc* sui motori di ricerca è una delle attività più complesse da attuare all'interno del piano strategico di *web marketing* di qualsiasi tipo di impresa. Inoltre, l'importanza che Google presta ai contenuti di un sito web, che devono rispondere a requisiti di pertinenza, rilevanza ed unicità, comporta che molta attenzione deve essere rivolta alla loro realizzazione (è prassi affermare tra i SEO *specialist*: “*content is king*”). Con l'acronimo SEM, *Search Engine Marketing*, invece, si fa riferimento a tutte quelle attività di web marketing svolte per incrementare la visibilità, il traffico e le conversioni su un sito web, attraverso i motori di ricerca. Il SEM *Specialist* pertanto, si occupa di ottimizzare i fattori di posizionamento “*off-site*” non in modo organico come avviene nell'attività di SEO ma con l'aiuto di vere e proprie campagne di posizionamento strategico ed effettuando costantemente valutazioni sui ritorni economici con strumenti di *web analysis*.

Tra le principali campagne di posizionamento adottate dal SEM *Specialist* rientra la tipologia di campagne *Pay Per Click* (PPC) (o *Keyword Advertising*).

Si tratta di uno strumento di promozione online che consente di guidare traffico qualificato verso il proprio sito, pagando per ogni singolo click ricevuto sugli annunci (*click-through rate*). Affinché tale attività generi risultati positivi (in termini di ROI²⁹), è necessario svolgere preliminarmente un'analisi approfondita del proprio target di clientela, identificare le parole chiave utilizzate da questi per la ricerca delle informazioni, stabilire il budget che si vuole

²⁸ A. Travaglini, S. Puorto, V. D'Amico, Digital Marketing turistico e strategie di *revenue management* per il settore ricettivo, Edizioni LSWR, 2015

²⁹ ROI: Return On Investment

investire e, infine, definire gli obiettivi da raggiungere. Una volta realizzate le campagne PPC, queste dovranno essere collocate sulle pagine dei risultati di ricerca mediante specifici circuiti, uno tra questi: *Google Adwords*.

Mediante l'utilizzo di questa piattaforma pubblicitaria è possibile effettuare due tipologie di campagne pubblicitarie³⁰:

- *Campagne display*: annunci testuali o visuali, targettizzati e resi visibili solo sui siti web della rete dei contenuti di Google (ossia solo su quei siti sui quali si è intenzionati a pubblicizzare l'annuncio);
- *Campagne search*: annunci solo testuali che compaiono all'interno della SERP di Google.

Inoltre, ogni annuncio pubblicitario viene visualizzato in base alle parole chiave definite in fase di creazione della campagna, sia quando queste vengono digitate dall'utente sulla barra di ricerca, sia quando sono attinenti al contenuto della pagina di uno dei siti della rete display (i siti ospitanti).

Uno dei punti di forza delle campagne PPC è la capacità di veicolare gli annunci pubblicitari solo agli utenti realmente interessati. Ciò è possibile grazie alla capacità di monitorare ogni azione e ricerca effettuata dal singolo cliente potenziale all'interno di un sito web.

A questo vantaggio si aggiungono anche la possibilità di tenere costantemente sotto controllo gli investimenti pubblicitari e di massimizzare il ROI (*return on investment*) nel tempo, con l'obiettivo di ridurre il rapporto costo per ogni contatto sulla vendita generata.

1.5.2 *La gestione dei contenuti: il CMS*

Il *Content Management System* (CMS) è un sistema utilizzato per gestire, in maniera semplice ed affidabile, l'inserimento e l'aggiornamento dei contenuti informativi (testi, immagini, video, etc) sui siti e portali web³¹.

Il ruolo centrale ricoperto dal sito web, come presenza online di qualsiasi impresa/utente, infatti, comporta l'utilizzo di un sistema ben strutturato sulla progettazione, implementazione e gestione dei suoi contenuti. Grazie al continuo monitoraggio che è possibile eseguire tramite il CMS, come la rilevazione dei dati sul numero di utenti che hanno visualizzato un certo

³⁰ A. Travaglini, S. Puerto, V. D'Amico, *Digital Marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*, Edizioni LSWR, 2015

³¹ D. Addey, J. Ellis, P. Suh, D. Theimecke, *Content Management Systems (Tools of the Trade)*, Paperback, 2003

contenuto o sulle interazioni instaurate tra più elementi, diviene uno strumento fondamentale per una gestione del sito ottimale. Inoltre, questo software permette anche ai non esperti informatici di aggiornare e monitorare facilmente i contenuti web (mansione affidata in via discrezionale dai titolari delle pagine web).

Il suo utilizzo non è assoggettato a limiti di dimensione dei portali ma è indistintamente diffuso tanto tra quelli di piccole che di grandi dimensioni. Tuttavia, per questi ultimi, il suo utilizzo è quasi necessario, in virtù della quantità di informazioni da gestire online e dai diversi operatori (presenti talvolta anche in sedi fisiche diverse) a cui è affidato il compito del CMS.

Ogni CMS, consta di due componenti:

1. Il Content Management Application (CMA): un'interfaccia grafica per gli utenti utile per monitorare la creazione, modifica e la rimozione dei contenuti dal sito web, senza dover essere a conoscenza del HTML;
2. Il Content Delivery Application (CDA): un programma che fornisce i servizi di *back-end* necessari a supportare la gestione e l'introduzione dei contenuti una volta creati dal CMA.

Tra le principali attività svolte da un sistema di gestione dei contenuti, rientrano:

- a) Gestione di interfacce per l'aggiornamento delle pagine
- b) Utilizzo di template grafici, ossia modelli su cui dovranno essere formattati i contenuti
- c) Gestione di un database per l'archiviazione di tutti i contenuti del web (immagini, testi, video, etc.)
- d) Gestione e classificazione di link, FAQ (Frequently Asked Questions) e notizie
- e) Gestione di mailing list e messagistica.

Un CMS, inoltre, fornisce strumenti utili nell'implementazione di strategie di marketing di tipo *one-to-one*, ossia tutte quelle operazioni atte al realizzo di contenuti personalizzati in base alle informazioni fornite dall'utente che naviga la rete (circa le sue preferenze e le ricerche più frequenti). Ad esempio, se l'utente ricerca su Google una macchina fotografica digitale, appariranno sulle pagine web navigate *banner* pubblicitari che sponsorizzano aziende che vendono quel tipo di prodotto cercato, meno che di altre categorie.

1.5.3 La web analytics

“Web Analytics is the measurement, collection, analysis and reporting of Internet data for the purposes of understanding and optimizing Web usage.”³². Si tratta di uno strumento utilizzato dai *digital marketer* per la raccolta, la misurazione e l’analisi dei dati disponibili su Internet sulle modalità di navigazione di un sito web da parte degli utenti, allo scopo di migliorarne il livello di interattività.

Nello specifico, il suo utilizzo permette di comprendere: il comportamento e il grado di interazione del visitatore sul sito web e sui social network in cui l’azienda è presente, la tipologia di *device* attraverso cui ha navigato sul web, nonché l’analisi e la raccolta dei dati ottenuti. Monitorare ciò che succede all’interno del sito è di fondamentale rilevanza per valutare il successo o l’insuccesso delle azioni di Web Marketing sostenute.

Il sistema di tracciamento di *web analytics* avviene mediante l’utilizzo di software *ad hoc*, uno tra i più utilizzati, anche dai non esperti in web marketing, è il tool gratuito di Google: Google Analytics. Attraverso l’utilizzo di questo strumento si è in grado di effettuare una rilevazione dettagliata sul comportamento dei visitatori all’interno delle pagine del sito web, operando in maniera totalmente invisibile ai loro occhi.

Nello specifico, permette al management di:

- Tracciare le sorgenti di traffico (organico, PPC, social o diretto)
- Capire dove è localizzato l’utente (comprendere la nazione, la città, la lingua parlata)
- Analizzare lo storico e gli scostamenti dei dati rilevati
- Calcolare il rendimento delle campagne pubblicitarie (ROI)
- Migliorare la performance di vendita del prodotto/servizio
- Monitorare cosa ricerca il visitatore sul sito con maggior frequenza.

Il primo dato rilevabile avviene mediante l’invio di piccoli file a chi effettua una visita, chiamati “cookie”, attraverso cui è possibile comprendere se è la prima volta che visita la pagina o se già precedentemente aveva navigato il sito. Tuttavia, per una corretta valutazione della strategia di web marketing adottata, non ci si deve limitare all’analisi del numero di visitatori ma ancor più importante è il numero di coloro che hanno effettuato un’operazione “desiderata” dal *marketer* (es. acquisto o prenotazione di un prodotto/servizio), misurabile attraverso il tasso di conversione. Una volta che le informazioni vengono rilevate dalla piattaforma, queste vengono

³² WAA (Web Analytics Association) Standards Committee. "Web analytics definitions." Washington DC: Web Analytics Association, 2008.

successivamente rese disponibili al management mediante delle rappresentazioni granulari e dettagliate (anche in forma grafica) e raggruppate in cinque sezioni³³:

1. Sezione “visitatori”: è la scheda panoramica in cui vengono riportate le informazioni relative ai visitatori del sito (dati demografici, sistema operativo e browser utilizzato, numero medio di pagine visualizzate, etc.). Tuttavia, non tutti gli elementi riportati sono rilevanti al fine della comprensione della performance della pagina. Occorre infatti, focalizzare l’attenzione su tre parametri chiave: numero di pagine visitate, durata della sessione e la frequenza di rimbalzo. Quanto maggiore è il numero di utenti che visitano e trascorrono molto tempo all’interno del sito e quanto minore è la frequenza di rimbalzo, tanto più il traffico sul sito sarà di buona qualità. La frequenza di rimbalzo (*bounce rate*), è un parametro di fondamentale rilevanza, definito come “*la percentuale di sessioni di una sola pagina*³⁴”, ossia il numero di utenti che una volta entrati sul sito non vi interagiscono ed escono subito dopo. È possibile ottenere una bassa frequenza di rimbalzo, ad esempio, incrementando la qualità dei contenuti, semplificando la navigazione del sito o migliorando il livello di interattività (*user experience*).
2. Sezione “acquisizione”: attraverso questa sezione è possibile comprendere quali sono le principali sorgenti di traffico attraverso cui gli utenti giungono sul sito. Queste possono provenire dai motori di ricerca (traffico organico), dalle campagne pubblicitarie PPC (traffico a pagamento), in modo diretto digitando sulla barra degli indirizzi del *browser* l’URL del sito (traffico diretto) o può provenire attraverso i canali social (traffico *social*).
3. Sezione “comportamento”: mostra le informazioni sul comportamento dei visitatori all’interno del sito in relazione ai contenuti presenti. È possibile comprendere, ad

³³ A. Travaglini, S. Puerto, V. D’Amico, Digital Marketing turistico e strategie di *revenue management* per il settore ricettivo, Edizioni LSWR, 2015

³⁴ Google Analytics, sezione suggerimenti: Informazioni sulla frequenza di rimbalzo e come migliorarla, <https://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=it>, consultato il 10.12.16

esempio, quali sono le pagine più visualizzate in base alla rilevazione del tempo medio di permanenza, alla frequenza di rimbalzo e alla percentuale di uscita per ogni pagina.

4. Sezione “conversioni”: è la sezione di Google Analytics in cui viene indicato il *conversion rate*, ossia la percentuale di visitatori che hanno svolto le azioni desiderate dal *digital marketer*, al fine del perseguimento dell’obiettivo prefissato. Tutte le operazioni suscettibili di misurazione come l’acquisto o l’iscrizione alla newsletter, sono un esempio di azione desiderata.

5. Sezione “in tempo reale”: in quest’ultima categoria, infine, viene rilevato tutto ciò che accade sulla pagina web in tempo reale. È possibile sapere quanti utenti stanno visitando la pagina nel momento stesso in cui si visualizza tale informazione e se tali utenti sono “nuovi” o abituarini. Questa sezione permette di ottenere un riscontro immediato sull’efficacia delle strategie implementate sui diversi canali (*social* e non), in base agli obiettivi prefissati. Ad esempio, dopo aver pubblicato sulla pagina di Facebook un contenuto che rimanda al sito web, è possibile visualizzare in tempo reale quanti utenti si è riusciti a catturare.

La *web analytics*, è considerata una leva strategica per conseguire profitti e per attrarre e fidelizzare i clienti, attraverso una *user experience* positiva. Inoltre, grazie al continuo sviluppo della rete, sarà possibile tracciare anche le conversioni *offline* degli utenti.

L’importante rilievo che ricopre all’interno della strategia di marketing ha incrementato l’importanza del sito web come *hub* della comunicazione di ogni brand, in cui praticità e velocità di navigazione sono requisiti essenziali se si vogliono ottenere buoni risultati. In questa prospettiva, i *digital marketer* devono guardare meno al design e ad ogni aspetto creativo ed estetico che rende il sito gradevole agli occhi dei visitatori e focalizzarsi maggiormente sugli elementi oggettivi e funzionali dello stesso.

CAPITOLO SECONDO

2.1 *Il settore turistico in Italia: aspetti generali*

Il settore turistico continua a svolgere un ruolo trainante nell'economia italiana, con un'incidenza sul Pil dell'11,8% e con due milioni di occupati. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo, il Bel Paese resta tra le destinazioni di viaggio più desiderate a livello internazionale, ponendosi per capacità attrattiva in quinta posizione con 48,6 milioni di arrivi internazionali e con un valore potenziale del settore turistico pari a 67,2 miliardi di euro secondo i dati 2015 del *World Travel and Tourism Council*. Le statistiche ufficiali ISTAT del 2015 mostrano una situazione in lento miglioramento rispetto al passato: le presenze (pernottamenti) di turisti, stranieri ed italiani, registrate in quell'anno sono di circa 385 milioni.³⁵ Tra le destinazioni più gettonate, i turisti scelgono al primo posto le località di mare (circa il 34%), a seguire le città d'arte e d'affari (il 22%), le località montane (14%), e infine laghi, terme e colline (8%, 5% e 4% rispettivamente), con un'incidenza della stagionalità del 45% per gli italiani e del 54% per gli stranieri. Non possiamo, tuttavia, affermare che il turismo rappresenti attualmente un driver di crescita per il territorio nel suo complesso: anche nell'industria dei viaggi e delle vacanze si conferma che Centro-Nord e Sud procedono su binari differenti.

Si tratta di un'incongruenza se si pensa che è proprio l'Italia Meridionale la sintesi di bellezze paesaggistiche e di patrimoni storici e culinari, a dir poco, invidiabili.

Purtroppo, i dati parlano chiaro e le differenze tra Nord e Sud nel settore turistico sono evidenti: il Veneto è la regione più turistica, che registra una performance tre volte superiore a quella della Campania e quattro volte quella della Sicilia.

Solo il 20% dei turisti nazionali (385 milioni di presenze) scelgono il Sud come meta per le loro vacanze. Considerando, poi, i flussi provenienti dall'estero, la situazione appare ancora più netta: solo il 14% delle presenze coinvolge un'area meridionale.

Per quanto concerne il livello di spesa generato dagli stranieri, la leadership è in questo caso del Lazio con 6,1 miliardi di euro spesi dagli stranieri, a seguire la Lombardia, Veneto e Toscana.

Spostando l'analisi sulle regioni del Sud, emerge che la prima regione (sesta rispetto a tutte le altre) è la Campania con 1,5 miliardi di euro, mentre gli introiti complessivamente generati al sud sono pari a 4,6 miliardi, meno di quanto faccia il Veneto e poco più della Toscana.

³⁵ Consiglio Nazionale delle Ricerche, Comunicato stampa "Turismo in ripresa" del 24.06.2016

Infine, sempre al centro e al Sud, la situazione risulta essere ulteriormente aggravata dalla stagionalità di alcune strutture ricettive, che registrano forti presenze nel trimestre giugno-agosto ma che vanno drasticamente a ridursi nei periodi invernali (ad eccezione delle regioni del nord come Valle d'Aosta e Trentino che riescono ad attrarre turisti tutto l'anno).

Per quel che riguarda, invece, il confronto con le altre nazioni dell'Unione Europea, i dati, appaiono nel complesso piuttosto confortanti. Il recente rapporto sul turismo italiano 2016 del Cnr, coordinato da Emilio Becheri e Giulio Maggiore, mostrano come il movimento turistico internazionale dell'Italia, nell'anno 2015, identifica più del 15% di quello complessivo rilevato nei Paesi UE.

Solo la Spagna attira un movimento maggiore con una quota di mercato del 21%. La Francia si colloca in terza posizione con una quota dell'11% e a seguire il Regno Unito con il 9%. Questi attraggono più della metà (56%) dei flussi turisti internazionale nella UE.

Eppure, tali dati potrebbero essere di gran lunga maggiori se solo l'offerta turistica italiana fosse dal punto di vista digitale al pari dei leader europei Francia, Spagna e Gran Bretagna. Infatti, il Paese che si fregia del più alto numero di siti Unesco al mondo (ben 51, di cui 47 storico-artistici, 4 naturali) potrebbe e dovrebbe fare di più per migliorare le presenze, con l'esca di Internet. *“La ricerca della meta turistica avviene prevalentemente online - si legge nel rapporto sull'e-tourism 2016 di BEM Research - utilizzando Google o i social dedicati, in primis Facebook e TripAdvisor”*.

Questo studio ha cercato di misurare la performance online dei principali siti storico-artistici pubblici italiani, mettendo insieme una quantità di indicatori scoprendo che anche quelli più efficienti raggiungono numeri indice tra 70 e 100, contro il 162 del Prado di Madrid, 157 della Tour Eiffel, 139 della Torre di Londra. La media dei siti italiani campionati è addirittura di 62. Nel confronto internazionale il gap italiano sull'online appare evidente e la sua riduzione potrebbe portare i musei e i siti archeologici italiani, che nel 2015 hanno avuto quasi 43 milioni di visitatori, a incrementare le visite fino anche a 2 milioni di turisti che scelgono l'Italia per le loro vacanze grazie ad una maggiore digitalizzazione dell'offerta turistica.³⁶

Per colmare il gap digitale italiano con le altre mete turistiche, è necessario promuovere online percorsi di viaggio innovativi ma è indispensabile adeguare l'offerta digitale e sfruttare i big data per prevedere i flussi turistici.

“Per conoscere quali saranno i turisti che arriveranno nel nostro Paese – spiega Carlo Milani, direttore di BEM Research – già oggi è possibile attraverso l'incrocio dei dati delle ricerche

³⁶ BEM Research, report “L'offerta turistica italiana: carenze e opportunità nell'era digitale”, 2015.

su Google aventi come oggetto l'Italia: più aumenta il numero di chi è incuriosito dalle dinamiche nazionali, tanto più crescerà la quota dei turisti in arrivo da quel Paese”.

L'Italia è in ritardo nel mostrare al meglio la propria offerta turistica su Internet.

Partendo dall'analisi dei siti web dei musei italiani, gli analisti di BEM Research certificano l'incapacità di presentarsi al pubblico internazionale in modo efficiente. Il miglior sito Internet tra tutti è quello del Cenacolo Vinciano, comunque indietro rispetto ai top europei del web: *“Il piano strategico sul turismo 2017-2023 messo a punto dal Governo – sottolinea Milani – va nella giusta direzione, indicando sia una maggiore integrazione dell'offerta turistica sia l'esigenza di digitalizzare l'offerta rivolta al pubblico straniero³⁷”.*

Fino ad ora, *“i luoghi d'interesse storico-artistico statali sono stati surclassati dai competitor internazionali – aggiunge Mariachiara Marsella, Web marketing manager di BEM Research – se migliorasse l'offerta digitale, Pompei potrebbe avere da un minimo di 51mila a un massimo di 250 mila visitatori in più all'anno. Bisogna essere presenti online con siti Internet che abbiano informazioni in lingua e pagine sui social network fruibili: sono condizioni necessarie per invogliare i potenziali visitatori a venire in Italia e godere delle bellezze del nostro paese³⁸”.*

Infine, anche dal punto di vista economico, non è da sottovalutare la crisi dei Paesi "BRIC" che, nonostante un peso ancora limitato sull'*incoming*, possono fare la differenza in alcune aree del Paese portando ad un incremento del flusso turistico straniero (si pensi ai russi lungo la costa adriatica).

Dal punto di vista geopolitico, anche le minacce terroristiche, le discussioni sugli accordi di Schengen, e le tensioni in Nord Africa, Turchia e Medio Oriente, potrebbero portare ulteriori turisti a scegliere l'Italia come meta dei loro viaggi.

³⁷ BEM Research, report “L'offerta turistica italiana: carenze ed opportunità nell'era digitale”, 2015

2.2 Il prodotto turistico: caratteristiche, peculiarità e recenti sviluppi

Il turismo è un prodotto intangibile, immateriale definito nel 1994 da Smith come: *“consumo che arricchisce il vissuto individuale attraverso un momentaneo cambiamento del modello relazionale con l'esterno³⁹”*.

Non esiste un'accezione univoca di prodotto turistico, ma è possibile individuare nella complessità degli elementi che lo formano l'elemento comune tra le sue molteplici definizioni. Il prodotto turistico è un prodotto composito, generato dalla sovrapposizione tra il processo di consumo e il processo di organizzazione e produzione, che ben si discosta dall'acquisizione di beni o merci. A differenza di questi ultimi, infatti, esso è ideato e realizzato dal turista e dai vari operatori turistici, implicando che ogni esperienza finale di consumo risulti essere diversa dalle altre, in quanto influenzata da parametri soggettivi.

Pertanto, essendo una composizione di beni materiali ed immateriali, è più corretto posizionare il prodotto turistico nel settore dei servizi, assegnandogli una definizione più generica, inteso come *“un complesso di valori soddisfatto”*, ossia un'esperienza che coinvolge gli individui sul piano personale e che, una volta vissuta, permane nella memoria.

Secondo Pine e Gilmore: *“il prodotto turistico, in quanto medium tra domanda e offerta turistica, è collegato a un insieme di richieste diverse provenienti da una clientela differente, che rispondono ai molteplici bisogni connessi a un complesso di offerte diverse. Nell'esperienza del turista il concetto di prodotto turistico risulta dall'insieme di beni, di servizi, fattori di attrattiva (storici, culturali, naturali, antropici, ecc.), di informazioni e di reputazione che gli consentono di soddisfare le esigenze e le aspettative in occasione del viaggio e del soggiorno⁴⁰”*

La forte complessità che contraddistingue il prodotto turistico rispetto ad altri, è evidente anche effettuando un'analisi dello stesso dal punto di vista della domanda (i clienti) e da quello dell'offerta (strutture turistiche che erogano il servizio).

Nella prospettiva della domanda, esso è la risultante della combinazione di output erogati dalle singole strutture ricettive e da altri fattori esogeni correlati alla località scelta per la vacanza.

In questa prospettiva definita “globale”, il consumatore attribuisce valori diversi ai vari componenti dell'offerta in relazione ai suoi specifici bisogni. Secondo una mera interpretazione soggettiva, vengono successivamente ordinati nella sua mente per mezzo di un principio

³⁹ The tourism product – Stephen L.J. Smith, Annals of Tourism Research, Vol 21, n°3, 1994

⁴⁰ L'economia delle esperienze: oltre il servizio, B. J. Pine II, J. H. Gilmore, Rizzoli

gerarchico dove in un nucleo principale vengono posizionate le attrazioni più importanti che rispondono allo scopo prioritario del viaggio e in un nucleo secondario quelle meno rilevanti. Ad esempio, per un individuo interessato ad una meta turistica balneare, il nucleo centrale sarà formato dalla combinazione mare-spiaggia, corredata da altri elementi ambientali e legati ai servizi di ospitalità e accoglienza di una certa località turistica.

Dal punto di vista dell'offerta, invece, il prodotto turistico si sviluppa lungo due direttrici: una specifica, connessa agli output di singole imprese turistico-ricettive, e una globale, che attiene agli output delle imprese assemblatrici di pacchetti (tour operator) o di località turisticamente omogenee. Mentre l'identificazione del prodotto di singole imprese è relativamente immediata per il turista, meno risulta essere invece l'identificazione dell'offerta a livello di località turistica (offerta globale); questo soprattutto alla luce del fatto che, *“molte delle prestazioni acquisite dai turisti non sono offerte da operatori turistici in senso stretto, ma da una molteplicità di soggetti appartenenti a differenti comparti produttivi che però concorrono a soddisfare le esigenze dei turisti, rendendo atipico il settore turistico”* sostiene Ferrari.⁴¹

Il prodotto turistico è quindi il risultato della combinazione di un insieme di attività interconnesse di produzione e scambio di beni e servizi tra la struttura e il cliente finale, poste in essere con l'obiettivo di soddisfare le richieste e le esigenze di quest'ultimo. Tutto ciò che è legato all'erogazione di servizi, da quelli primari, come vitto e alloggio, a quelli secondari, come servizi di trasporto, beni di consumo, servizi di accesso alla fruibilità delle risorse naturali, artistiche, svago, sport, ecc, che arricchiscono e concorrono a formare quel complesso di attività che rappresenta l'offerta turistica.

La sua complessità, inoltre, accresce gradualmente passando da una prospettiva specifica/individuale ad una più ampia e globale. Si tratta di un prodotto caratterizzato da un elevato livello di coinvolgimento emotivo ed impegno economico.

I processi di acquisto e consumo generalmente sono molto lunghi, richiedono la prenotazione con un certo lasso di anticipo e ciò implica a volte il coinvolgimento di più soggetti.

Molto spesso, inoltre, la loro scelta è altresì influenzata da fattori interni (motivi personali, personalità, reddito disponibile, impegni familiari, stile di vita, esperienza passata, interessi, hobbies, attitudini, opinioni, percezioni, cultura individuale) o esterni (disponibilità di prodotti turistici adeguati, suggerimenti di agenzie di viaggio, passaparola, promozioni speciali, problemi politici, clima delle località turistiche). Sulla base della complessità che caratterizza

⁴¹ “Modelli gestionali per il turismo come esperienza. Emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche”, S.Ferrari, Cedam, Padova, 2006

il prodotto turistico, le strutture ricettive son tenute a formulare e offrire proposte più ricche atte a soddisfare il cliente/turista in maniera più completa di quanto non riescano a fare i *competitor*. Swarbrooke e Horner, studiosi del comportamento di consumo nel turismo⁴², sostengono che il prodotto turistico proprio per le sue caratteristiche di intangibilità, simultaneità della produzione, distribuzione e consumo, eterogeneità, mancato trasferimento della proprietà, bassa frequenza di acquisto ed elevato prezzo, possiede i caratteri propri degli *shopping goods*⁴³. Ciò si riflette nell'elevato numero di problemi da risolvere, da una maggiore richiesta di informazioni da parte dell'utente, al forte coinvolgimento ed impegno economico e temporale, alla bassa fedeltà alla marca e ad una modesta rapidità di consumo e distribuzione commerciale limitata.

Da un'analisi basata sulla sua frequenza d'acquisto, invece, questo presenterebbe, almeno in alcune occasioni e per alcune componenti, anche i caratteri tipici dei cd. *convenience good* e qualificarsi come prodotto che induce comportamenti d'acquisto routinari caratterizzati da alta frequenza di acquisto, bassa ricerca informativa, basso coinvolgimento del cliente, alta fedeltà alla marca, processo decisionale veloce, distribuzione estensiva.

Si pensi, ad esempio, all'acquisto di biglietti e viaggi verso destinazioni frequentate abitualmente, o alla scelta di alberghi connessi a località turistiche ampiamente note, o scelte sotto suggerimento di amici o familiari. Il turismo è un prodotto al tempo stesso globale, nel senso che è acquistabile sia come un pacchetto già completo di beni, servizi, informazioni ed esperienze, sia in forma differenziata, dove il turista seleziona personalmente le singole componenti del prodotto sulla base di fattori interni ed esterni (caratteristiche di notorietà, valore, rischio, frequenza d'acquisto).

Nel primo caso l'acquisto è effettuato tramite un intermediario (tour operator), nel secondo caso il turista plasma il prodotto-vacanza secondo le proprie esigenze personali.

Tuttavia, la complessità dell'offerta turistica, le cui componenti sono di difficile valutazione prima dell'acquisto da parte del cliente, comporta che questa possa qualificarsi come un prodotto dagli attributi più simili alle *experience (o credence) qualities*, ossia valutabili solo durante la fruizione dello stesso, o ancora sulla base di caratteristiche fiduciarie, paragonabile alle *search qualities*, prodotti con caratteristiche ricercabili durante la fase pre-acquisto.

Una vacanza non può essere valutata se non dopo essere stata acquistata e vissuta. Per questo motivo anche i modelli formulati per spiegare i processi che conducono alla sua scelta sono

⁴² Business Travel and Tourism, J. Swarbrooke, S. Horner, 2001

⁴³ Shopping goods: prodotti per cui il consumatore al momento dell'acquisto effettua una serie di raffronti che hanno come parametro di scelta il prezzo, la qualità e lo stile.

molteplici e tra i più interessanti merita segnalare quelli di Mathieson e Wall⁴⁴, Casarin⁴⁵, Kotler, Brown e Makens⁴⁶, i quali, anche se con piccole differenze, vedono il processo d'acquisto del prodotto turistico articolarsi in cinque fasi:

1. Percezione del bisogno
2. Ricerca di informazioni
3. Costruzione e valutazione delle alternative
4. Decisione di acquisto e di consumo
5. Valutazione e comportamento post acquisto e post consumo.

Si tratta di momenti che possono anche essere omessi durante il processo e che ogni consumatore sviluppa in modo differente secondo le proprie esigenze e caratteristiche individuali.

Infine, McIntosh e Goeldner⁴⁷, definiscono il turismo: *“a collection of activities, services and industries which deliver a travel experience comprising transportation, accommodation, eating and drinking establishments, retail shops, entertainment businesses and othe hospitality services provided for individuals or groups traveling away from home”*, in cui vengono presi in considerazione tutti gli attori interessati al fenomeno: il turista (che mira a soddisfare precisi bisogni individuali), le strutture ricettive (che operano professionalmente per soddisfare le esigenze del cliente/turista attraverso la produzione e lo scambio di beni e servizi), il sistema politico-amministrativo (che governa le località di destinazione turistica e che opera come elemento di attrattività del territorio) e la comunità ospitante (i cittadini residenti nelle località oggetto di mete turistiche, che entrano in contatto con i visitatori).

Nonostante le diverse definizioni date al concetto di prodotto turistico, sarebbe invero definirla come l'insieme dei fenomeni e delle relazioni che si sviluppano dall'interazione di questi quattro attori o come la mera somma dei servizi turistici offerti dagli operatori, quanto, piuttosto come il frutto di un'esperienza vissuta in prima persona da un turista.

⁴⁴ Tourism: economic, physical and social impacts, A. Mathieson, Longman, 1982

⁴⁵ La soddisfazione del turista tra ricerche quantitative e qualitative, F. Casarin, sinergie italian Journal of Management, 2011

⁴⁶ Marketing del turismo J.C. Makens, J. Brown, P.Kotler, Pearson, 2010

⁴⁷ R.W. McIntosh, C. R. Goeldner, Tourism: principles, practices, philosophies, Wiley, 1986

2.2.1 L'uso di Internet nel settore turistico

Il “bel Paese” vanta un patrimonio artistico culturale e paesaggistico dal valore inestimabile, che ha permesso, secondo i dati della Banca d'Italia, di attrarre negli ultimi anni un numero sempre crescente di visitatori dall'estero (50 milioni di visitatori in più all'anno⁴⁸).

I dati mostrano come il flusso di visitatori si serve prevalentemente del web nella ricerca e nella prenotazione dei viaggi: mediante l'utilizzo dei motori di ricerca è possibile reperire un maggior numero di informazioni, consultare opinioni e recensioni sui portali turistici ed effettuare in maniera semplice ed immediata le prenotazioni.

Si è assistito, in meno di dieci anni, ad una forte e sorprendente innovazione nel modo in cui gli individui organizzano i loro viaggi e scelgono le mete turistiche, approcci e nuovi modi di viaggiare che hanno messo a dura prova le agenzie di viaggi in concorrenza diretta con i nuovi canali Internet e fortemente influenzati dalle esperienze dei turisti su Social Network e forum specializzati.

L'offerta digitale nel settore turistico ricopre, pertanto, un ruolo rilevante.

In questa evoluzione del turismo i viaggiatori hanno beneficiato degli strumenti messi a disposizione dal web, mettendo a dura prova l'offerta turistica italiana spesso impreparata al cambiamento.

Recenti indagini, hanno evidenziato che il settore turistico italiano ha un grado di predisposizione all'innovazione inferiore rispetto ad altri mercati, forse perché, con o senza la tecnologia, l'Italia mantiene un livello di attrazione turistica tra i più alti al mondo.

Il problema è che questo *modus operandi* nel settore turistico basato sulla negligenza e su scarsi investimenti nella tecnologia digitale, comporta che vengono perse ogni anno rilevanti quote di competitività, attrattività e occasioni di crescita e sviluppo.

La situazione è migliore nel privato soprattutto nel Nord Italia, dove le strutture ricettive, ormai da tempo, sono presenti sul web. Diversa è invece la situazione al Sud, soprattutto a livello pubblico.

Un confronto internazionale condotto da BEM Research, Start-up che si occupa di big data, web marketing e ricerca economico-finanziaria, evidenzia un forte gap sull'*online* dell'Italia rispetto ad altri paesi dell'UE⁴⁹.

⁴⁸ Osservatorio nazionale del turismo:

http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/statistiche/banca_italia/consultato in data 03.01.17

⁴⁹ BEM Research, Turismo, con offerta digitalizzata 2 milioni di turisti in più, agosto 2016

Il museo del Prado supera il Cenacolo Vinciano, che ad oggi, resta tra i siti italiani più efficienti sul web. Il divario si allarga ancora di più se si confrontano i siti della Torre Eiffel e della London Tower, entrambe con performance migliori.

Lo stesso report mostra come, attraverso una maggiore digitalizzazione si potrebbe incrementare fino a 2 milioni di unità la presenza nei musei e nelle aree archeologiche italiane, andando a colmare quel gap digitale che l'Italia possiede rispetto ad altre mete turistiche straniere.

Secondo Josep Ejarque, esperto in Destination Management e Destination Marketing, l'Italia è competitiva in alcuni ambiti del turismo, come nell'ospitalità e nella ristorazione, meno nell'ambito della comunicazione e nel marketing digitale.

I paesi con un patrimonio artistico culturale complessivamente inferiore al nostro, come ad esempio, Inghilterra e Francia, hanno profuso maggiori sforzi nello sviluppo di elementi di attrattività turistica, in primis offrendo un servizio completo e in linea con le aspettative del turista odierno.

Chi fa turismo in Italia, invece, non ha colto il cambiamento, sottovalutando a lungo la trasformazione che il mercato, le esigenze dei turisti e gli intermediari hanno subito nel tempo.

“Spesso l’atteggiamento operativo ed imprenditoriale del turismo italiano – afferma Josep – è quello di non accettare o non capire che la domanda turistica si sviluppa sul web, che i potenziali turisti sono innovatori per definizione, utilizzano Internet, gli smartphone, sono social e condividono. [...] purtroppo dobbiamo tutti farcene una ragione, il turista oggi è innovatore, informato e impaziente e l’unico modo per tenere il passo con il suo comportamento è accettare l’innovazione e utilizzare gli stessi canali e strumenti che utilizzano i clienti”⁵⁰.

Secondo l'esperto, l'atteggiamento negligente e passivo di alcuni imprenditori italiani che operano in tale settore, è dovuto al fatto che si tende a dare un'interpretazione sbagliata al concetto di “territorio” rispetto a come è invece inteso dal cliente/turista.

I primi infatti, lo vedono in un'ottica territoriale, amministrativa e culturale, mentre il secondo, lo interpreta secondo una visione di più ampio respiro, prestando attenzione a quegli elementi legati all'esperienza che può ricercare in esso.

Questa nuova abitudine del turista fa sì che oggi non si possa continuare a fare turismo, a promuovere il territorio con le stesse tecniche di marketing utilizzate negli ultimi 10 anni, come fiere e pubblicità. È necessario, infatti, promuovere il territorio servendosi di strumenti di marketing digitale se non si vuole perdere quote di mercato. Occorre informare e proporre

⁵⁰ J. Ejarque, Social media marketing per il turismo: come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione, Hoepli, 2015

all'utente attività e servizi connessi al territorio, mediante promozioni sul web offerte dagli operatori che attraggano il cliente. “Noi non riusciamo a promuoverci bene perché continuiamo a non confrontarci con il mercato, a ovviare la concorrenza, ad adeguarci, pensando di essere talmente desiderati che debba essere il cliente a conformarsi a noi.”, continua l'esperto.

Che piaccia o no, ormai è la domanda che decide; è infatti essa che può influenzare l'attrattività di una destinazione. Gli imprenditori turistici italiani non possono più continuare a esercitare le proprie attività certi che l'Italia sia ancora considerata per i turisti stranieri la “*dream destination*”, perché “*quando chi sogna si sveglia, finisce prenotando un'altra destinazione*”. Fino a quando il turismo italiano non baserà la propria offerta su prodotti-destinazione concorrenziali e non apporterà miglioramenti all'intero sistema territoriale, comprendente i servizi pubblici di trasporto, la sicurezza e il decoro urbanistico delle città, non sarà in possesso di quei requisiti tali da rendere l'Italia un Paese altamente competitivo nel settore, nonostante la ricchezza patrimoniale posseduta.

Occorre allora incrementare la *destination reputation* dell'Italia, intesa come la considerazione che i turisti hanno sul nostro territorio, sulla base di opinioni e informazioni diffuse sul web da coloro che hanno già visitato la nostra destinazione; in secondo luogo, servirsi della rete per promuovere e sponsorizzare maggiormente il territorio in maniera efficiente ed efficace, in linea con i trend della domanda estera ed interna.

2.2.2 Dal Marketing tradizionale al Web Marketing turistico

La struttura ricettiva intenzionata ad incrementare il valore del proprio business, attraverso l'utilizzo degli strumenti digitali, deve prima comprendere quali potrebbero essere le strategie di marketing idonee e che meglio si prestano alla presentazione del proprio prodotto turistico sul web.

L'implementazione delle strategie di web marketing è il punto di partenza per il raggiungimento di obiettivi in termini di: miglioramento della *brand reputation* online, attrazione di un maggior numero di visitatori sul sito web, (di riflesso, incremento del numero degli acquisti) e ottimizzazione del livello di occupazione e del fatturato.

Il *web marketing turistico* (o *digital marketing* turistico) si sostanzia nell'applicazione degli strumenti di marketing digitali nel settore turistico, tali da consentire lo sviluppo di proficue interazioni con gli utenti.⁵¹ Gli strumenti di *digital marketing* consentono di esplorare nuovi

⁵¹ A. Travaglini, S. Puorto, V. D'Amico, Digital marketing turistico e strategie di *revenue management* per il settore ricettivo, Edizioni LSWR, 2015

mercati, restare aggiornati sui nuovi sviluppi tecnologici e definire il posizionamento della struttura rispetto ai concorrenti.

Tra le principali attività legate al *digital marketing* turistico rientrano tutte le strategie per l'attrazione dei *lead* (utenti potenzialmente interessati a un prodotto/servizio), per l'acquisizione dei *prospect* (utenti effettivamente interessati all'acquisto di un prodotto/servizio) e per il mantenimento e l'assistenza agli ospiti, finalizzate ad accrescere le potenzialità commerciali della struttura.

Inoltre, il continuo monitoraggio delle performance prodotte dai differenti strumenti di marketing adottati, consente di determinare il ROI⁵² dell'investimento utile per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

È solito raggruppare in tre categorie le attività legate alle strategie di *web marketing* implementate da una struttura ricettiva:

1. *Paid media*: spazi pubblicitari online a pagamento che garantiscono la visibilità della struttura in un determinato contesto, come la *display* e la *search advertising* e l'*affiliation marketing*.

Servendosi di questi strumenti, è possibile veicolare un messaggio verso un elevato numero di utenti, con lo scopo di attirare la loro attenzione e generare *awareness*. Per tale ragione è definito il primo *touchpoint* (punto di contatto) che il potenziale cliente ha con il brand della struttura.

2. *Owned media*: in questa categoria rientrano tutti quei canali di comunicazione direttamente controllati dalla struttura, tra cui: il sito web, le pagine sui social network (Facebook, Instagram, Pinterest, etc), il blog e l'attività di *direct mail*. L'obiettivo di questi strumenti digitali è quello di instaurare un legame con il cliente e diventare per questi ultimi un punto di riferimento.

3. *Earned media*: nati dalla perfetta integrazione tra i *Paid* e *Owned media*, si contraddistinguono dall'essere dei canali "guadagnati", ossia generati dalle conversazioni dei clienti.

Rientrano in questa categoria le recensioni (ad esempio quelle rilasciate sul portale di TripAdvisor), il passaparola (cd. *word-of-mouth*), il *buzz*⁵³ e le citazioni sulla stampa.

⁵² ROI: *return on investment*

⁵³ Buzz: tecnica di marketing che utilizza intrattenimento o notizie di alto profilo per far parlare le persone del brand. Nello specifico si creano messaggi divertenti o informativi con lo scopo di esser poi trasmessi in modalità esponenziale dagli utenti. Molto simile è il passaparola, strumento attraverso cui un brand "cerca di incentivare e di guadagnarsi delle raccomandazioni positive da parte delle persone". Passaparola (*Word of mouth*) – R. Perini

Il ruolo della struttura ricettiva sarà quello di instaurare forti legami con i clienti con l'obiettivo di trasformarli in veri "fan".

I tre canali appena descritti, *Paid*, *Owned* e *Earned* media (POEM) sono strettamente legati tra loro in un percorso che conduce l'utente al cd. "conversion funnel".

Le campagne *Paid* contribuiscono a incrementare la visibilità *online* della struttura, migliorando allo stesso tempo la presenza sui canali *Owned*, che a loro volta attirano gli utenti sul sito web. Questi ultimi, infine, se soddisfatti, tenderanno a diffondere la propria esperienza *online* ad altri soggetti attraverso i canali *Earned*.⁵⁴(Fig. 2.1)

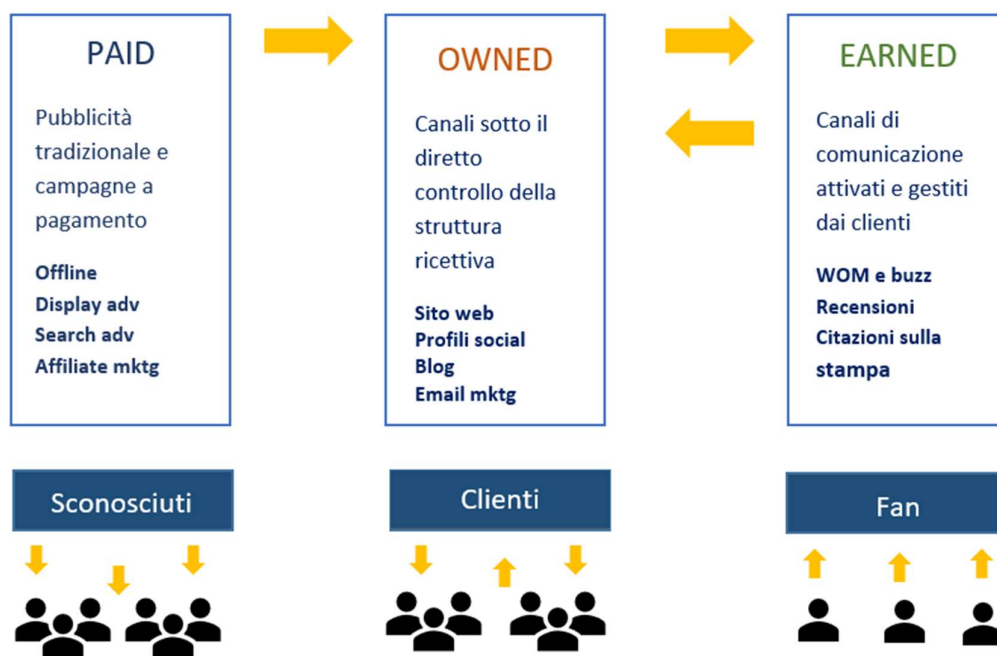


Figura 2.1 – I canali del web marketing (POEM) - Rielaborazione personale tratta dal testo: "Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo" A.Travaglini

Per conseguire al meglio gli obiettivi prefissati da una struttura ricettiva, primo tra tutti quello di incrementare i ricavi, vi sono alcuni passaggi che i management dovrebbero seguire, individuati all'interno della piramide del web marketing turistico⁵⁵.

⁵⁴ A. Travaglini, S. Puerto, V. D'Amico, Digital marketing turistico e strategie di *revenue management* per il settore ricettivo, Edizioni LSWR, 2015

⁵⁵ A. Travaglini, S. Puerto, V. D'Amico, Digital marketing turistico e strategie di *revenue management* per il settore ricettivo, Edizioni LSWR, 2015

Nel grafico è possibile distinguere quattro aree, strettamente correlate tra loro e che concorrono nel loro complesso a migliorare la performance di una struttura ricettiva (Fig. 2.2):

- *La presenza*: rientrano in quest'area tutti gli strumenti connessi alla presenza *online* della struttura. Nello specifico, si fa riferimento all'adozione di quegli strumenti necessari per migliorare il sito web ufficiale di una struttura turistica, inteso quest'ultimo l'*hub* di tutte le attività di marketing digitale;
- *La visibilità*: comprende tutte le strategie di web marketing idonee ad aumentare la visibilità della struttura sul web, come le tecniche di ottimizzazione sui motori di ricerca (SEO), le campagne *pay per click* e il *social media marketing*;
- *La reputazione*: è l'area comprendente tutte le tecniche di gestione della reputazione *online*, mediante il monitoraggio costante delle recensioni rilasciate dai clienti nei principali canali online e sui portali turistici;
- *Il revenue management*: si fa riferimento all'utilizzo di un sistema di gestione delle capacità disponibili (ad esempio camere d'albergo) al fine di ottimizzare i volumi di vendita.

Tutti gli elementi che compongono ogni singola area sono interconnessi tra di loro. È impossibile, per esempio, ottenere una buona visibilità della struttura se questa non è presente *online* con il proprio sito web ufficiale. Infine, solo una gestione equilibrata delle quattro aree del marketing turistico online, permette alla struttura ricettiva il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal management.

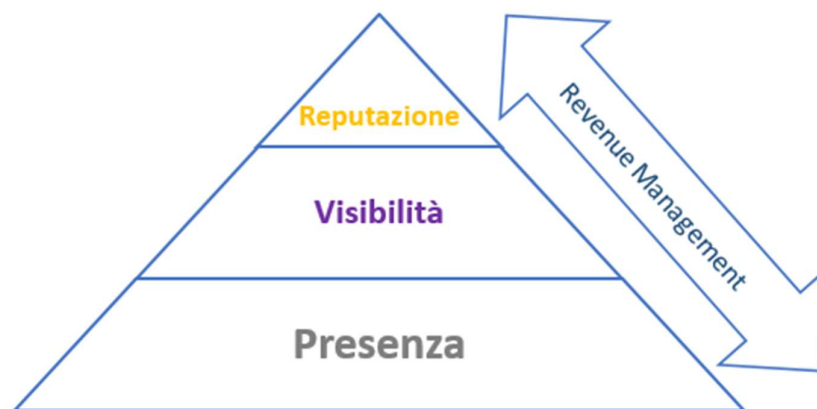


Figura 2.2 - La piramide del web marketing turistico - Rielaborazione personale tratta dal testo "Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo", A. Travaglini

2.3 Ottimizzare le azioni di Web Marketing secondo i “momenti della verità”

Nel 2010 Procter&Gamble illustrò uno schema raffigurante il percorso decisionale che porta il cliente all’acquisto di un prodotto, articolato in tre fasi, chiamati “momenti della verità”⁵⁶:

- Stimolo (*Stimulus*): è la fase iniziale del processo, in cui il potenziale cliente viene a conoscenza per la prima volta di un determinato prodotto o servizio, ad esempio, tramite uno spot pubblicitario. Quanto maggiore è l’interesse suscitato dall’individuo in merito ad un brand/prodotto/servizio, tanto maggiore sarà il suo desiderio all’acquisto. È il momento in cui sorge per il cliente un bisogno da soddisfare o un desiderio da realizzare.
- 1° momento della verità (*First Moment Of Truth, FMOT*): è quell’intervallo che varia tra i 3 e i 7 secondi durante il quale il cliente potenziale decide se acquistare o meno un determinato bene o servizio.
- 2° momento della verità (*Second Moment Of Truth, SMOT*): è la fase in cui il cliente, dopo aver acquistato e utilizzato il prodotto, soddisfa quel bisogno iniziale che lo aveva condotto all’acquisto.

Comprendere il comportamento del consumatore in ognuna di queste fasi, permette, al management di una struttura ricettiva di operare in maniera mirata, implementando le strategie adeguate e al momento giusto.

L’avvento di Internet e la sua rapida diffusione nel processo d’acquisto del consumatore, ha reso necessario una modifica al modello di P&G.

Jim Lecinski, nel suo libro “ZMOT Handbook” pubblicato⁵⁷ nel 2012, ha individuato un momento intermedio tra la prima fase (*Stimulus*) e la seconda (FMOT), chiamato *Zero Moment of Truth (ZMOT)*.

In questa fase, il potenziale cliente (es. un viaggiatore nel settore turistico) acquisisce informazioni relative al prodotto/servizio consultando siti Internet di reviews, forum e social network, così da poter fare una scelta ponderata in fase d’acquisto.

Uno studio condotto da Shopper Sciences ha mostrato che i consumatori prima di prendere una decisione consultano oltre dieci fonti di informazioni diverse e che per circa l’84% di essi il momento zero è stato determinante per l’acquisto. L’analista Brian Solis, autore del libro

⁵⁶ A. Travaglini, S. Puerto, V. D’Amico, Digital marketing turistico e strategie di *revenue management* per il settore ricettivo, Edizioni LSWR, 2015

⁵⁷B. Solis, *What’s the future of business*, Wiley & Sons, 2013

“*What’s the future of Business*”, all’interno dello schema dei momenti della verità introduce un’ulteriore step: il momento finale della verità (*Ultimate Moment Of Truth*, UMOT).

In questa fase conclusiva del processo, il cliente, dopo aver usufruito del bene/servizio acquistato, condivide online la propria esperienza (positiva o negativa) attraverso l’utilizzo di social network, forum e piattaforme *User Generated Content* (es. TripAdvisor).

La fase del processo UMOT è strettamente connessa alla ZMOT, essendo il momento finale di un consumatore il momento zero di un altro. Un utente soddisfatto, infatti, comunicherà la sua esperienza online ad altri potenziali consumatori, condizionandoli all’acquisto. Lo schema dei momenti della verità, articolato in cinque (e non più tre) fasi, può essere adattato nel seguente modo nel settore turistico/alberghiero:

1. Il cliente potenziale viene a conoscenza per la prima volta della struttura ricettiva X (*Stimulus*)
2. Si attiva nel reperire online quante più informazioni possibili (ZMOT)
3. Sulla base delle informazioni raccolte, decide se prenotare o meno il servizio offerto dalla struttura (es. una camera d’albergo) (FMOT)
4. Il cliente, non più potenziale, prenota e usufruisce del servizio acquistato (SMOT)
5. Al termine del soggiorno, rilascia online recensioni sulla sua esperienza, le quali andranno ad influenzare (positivamente o negativamente) la volontà di acquisto dei potenziali clienti futuri collocati nella fase ZMOT (UMOT)⁵⁸.

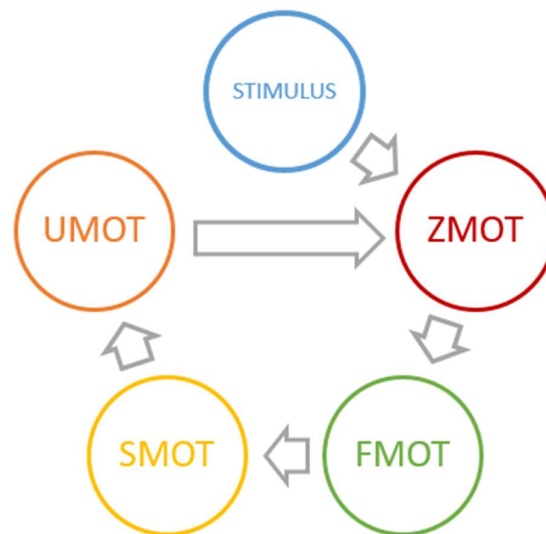


Figura 2.3 – I momenti della verità (l’UMOT di un utente è lo ZMOT di un altro) – Rielaborazione personale tratta dal testo: “*Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management*”, A. Travaglini

⁵⁸ Digital Marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo – A. Travaglini

Conoscere i momenti della verità permette al management di una struttura ricettiva di agire in ogni fase, ottimizzando risorse ed energie e risultando visibili laddove serve davvero. Nella prima fase, ad esempio, è necessario che il brand della struttura sia facilmente rintracciabile, perché rappresenta il primo momento di contatto tra quest'ultimo e il potenziale cliente.

In questo step è fondamentale impiegare al meglio tutte le tecniche di posizionamento sul Web (SEO e SEM), al fine di ottenere un buon ranking su OTA (*Online Travel Agencies*) e *reviewsite*.

Nella successiva fase ZMOT, basterebbe effettuare un piccolo investimento in *advertising online* per intercettare ben il 57% dei potenziali clienti che si apprestano nella ricerca di informazioni “mirate” e non generiche (ad esempio “Hotel Tizio&Caio” e non “Hotel a Roma”), prima che questi incappino nei siti degli intermediari online (es. Booking.com o Expedia).

In questa fase, è importante anche gestire le recensioni in merito alla struttura rilasciate dai clienti passati: si tratta di elementi determinanti la scelta finale dei clienti potenziali perché utilizzati nel *benchmark* tra le strutture ricettive dei *competitor*.

Nella fase FMOT l'utente invece dovrà essere indotto all'acquisto tramite una *call to action* chiara, un sito emozionale e, se si tratta di un hotel, di un *booking engine* performante.

Una volta che la prenotazione è stata effettuata, il cliente entra nella fase SMOT, in cui usufruisce del servizio acquistato. In questa fase il management dovrà adottare tutte le leve interne alla struttura, legate all'ospitalità e in generale alla qualità del servizio offerto.

Infine, nell'ultimo momento della verità UMOT, affinché il cliente rilasci feedback positivi sulla sua esperienza vissuta, è importante aver condotto un buon lavoro a monte nella fase precedente.

Per ottenere una buona reputazione, infatti, non è sufficiente erogare un servizio in linea con le aspettative del cliente, ma è necessario che siano ad esse superiori.

Tuttavia, possono anche essere adottate delle tecniche tali da incentivare il turista a rilasciare una recensione, invitandolo alla condivisione della sua esperienza tramite un *reminder* via mail, una card o mediante strumenti gratuiti come TripAdvisor ReviewExpress.

Un numero significativo di recensioni positive aumenta la probabilità di convincere futuri ospiti ad acquistare il “prodotto turistico” di una struttura, innescando il ciclo articolato nei cinque momenti della verità che è alla base di ogni corretta strategia di marketing digitale.⁵⁹

⁵⁹ Digital Marketing turistico e strategie di revenue management – A. Travaglini

2.4 Il consumatore-turista ed il processo di acquisto del turismo in rete

Recenti indagini e statistiche, rilevano che Internet ha assunto un ruolo fondamentale nella prenotazione dei viaggi per oltre l'85% degli italiani.

Questo nuovo scenario, accelerato ancora di più dall'uso del mobile, si caratterizza dal superamento del modello tradizionale utilizzato nella pianificazione dei viaggi, in cui il ruolo di intermediazione delle agenzie di viaggi era preponderante, e contestualmente, dall'introduzione di un processo (*funnel*) d'acquisto dei servizi turistici online, articolato nelle seguenti fasi:

1. **Ispirazione:** in cui il cliente nutre il desiderio di visitare o soggiornare in una data località turistica;
2. **Pianificazione:** è la fase che richiede un maggior numero di informazioni volte all'organizzazione del viaggio;
3. **Prenotazione:** in cui il cliente effettua la prenotazione online sulla base dell'offerta che maggiormente soddisfa le proprie esigenze;
4. **Condivisione dell'esperienza:** è la fase conclusiva in cui il turista condivide con amici e parenti, foto e video sui Social network e rilascia opinioni e recensioni sui portali turistici.

Ciò tuttavia, non significa che i tour operator tradizionali siano scomparsi del tutto: quelli che hanno colto l'ondata di cambiamento hanno semplicemente spostato sul web la vetrina delle loro offerte turistiche. Da un'indagine effettuata dal Politecnico di Milano, in collaborazione con Doxa⁶⁰, su oltre 1.000 italiani attivi su internet, è emerso che il Digital Tourist Journey degli italiani, ossia la vacanza "digitale", si fonda su diversi momenti del viaggio in cui l'utente si serve della rete.

Risulta che circa l'88% dei turisti digitali italiani ricercano informazioni sulle proprie vacanze sul web, l'82% effettua una prenotazione online, il 44% acquista attività o utilizza applicazioni durante il viaggio, mentre il 61% si serve di internet anche al termine del viaggio (ad esempio rilasciando recensioni in merito all'esperienza vissuta).

La fase che precede la scelta della destinazione è forse la più critica, perché segna il momento decisivo dell'acquisto: il turista prima ancora di effettuare la prenotazione, si informa sul web e sui portali turistici attraverso le recensioni rilasciate dagli altri utenti. In questo momento, un ruolo decisivo è svolto anche dagli attori presenti sul territorio oggetto di meta turistica: gli albergatori e i ristoratori, in primis, costruiscono le aspettative del turista attorno alla meta

⁶⁰ Mercato digitale del turismo: vale 9,5 miliardi, Osservatorio innovazione digitale nel turismo, 2015
<http://www.doxa.it/news/mercato-digitale-del-turismo-vale-95-miliardi-doxa-osservatorio-innovazione-digitale-turismo/>, consultato in data 15.01.17

potenziale attraverso le informazioni e le notizie da loro rilasciate sul sito web della struttura, sui blog, sui forum e sui social media.

Durante il viaggio e nella sua fase conclusiva, il turista condivide la sua esperienza sul web e la confronta con quella vissuta da altri utenti, rilascia commenti, feedback, foto, video e opinioni in merito alla vacanza condotta, ai luoghi visitati e agli alberghi in cui ha soggiornato, con l'obiettivo di stimolare lo scambio di opinioni sul web e allo stesso tempo di intensificare le relazioni con gli altri utenti. La forte disintermediazione che ha colpito il settore turistico, se da un lato ha messo in pericolo la sopravvivenza delle agenzie di viaggio, dall'altro ha aumentato il valore del turismo digitale, che, secondo l'Osservatorio sull'innovazione Digitale nel Turismo, ha toccato nel 2016 cifre superiori ai 9,5 miliardi di euro. Si tratta di una cifra importante se si considera che complessivamente il settore turistico in Italia vale attorno ai 51 miliardi di euro, ciò significa che un quinto del suo valore viene raggiunto mediante gli acquisti online.

Inoltre, le stesse stime mostrano una tendenza in continua crescita, grazie all'aumento dell'acquisto del numero di biglietti di trasporto (72%), dei soggiorni in hotel e in altre strutture ricettive (16%) e dei pacchetti di viaggio completi (12%). Dalla stessa indagine risulta che il 78% dei viaggiatori comprano direttamente alla fonte (compagnie aeree o alberghi), mentre solo un caso su cinque (il 22%) si affida ancora all'intermediario online (agenzia o aggregatore). Per quanto attiene agli sviluppi futuri, secondo Filippo Renga, direttore dell'Osservatorio sull'innovazione Digitale nel turismo del Politecnico di Milano, ci saranno tre nuove tendenze:

1. Maggior utilizzo di smartphone e tablet in tutte le quattro fasi del funnel del turista;
2. Utilizzo di nuovi strumenti di marketing digitali capaci di attrarre ancora di più gli utenti all'acquisto di viaggi e vacanze sul web;
3. Maggiore presenza online e più attenzione al *customer care* da parte degli operatori del settore. Ciò consentirà loro di essere più vicini al cliente, potendolo seguire durante l'intera esperienza di viaggio attraverso le diverse piattaforme digitali;

Il crescente utilizzo degli strumenti digitali nel settore turistico, comporta che le destinazioni che vogliono generare flussi turistici, devono adattarsi velocemente al cambiamento, mediante una maggiore presenza sulla rete ed utilizzo di canali di distribuzione e commercializzazione digitali e non, invece, opporsi all'evoluzione⁶¹.

L'ultima novità digitale applicata nel settore turistico è il cd. modello della "Destination Web" che si sta largamente diffondendo in Europa. Si tratta di piattaforme generate dalla collaborazione tra aziende di uno stesso territorio, che offrono al mercato un'offerta turistica completa. Si sono sviluppate così, ad esempio, DMO della Svizzera, Francia, Austria, Gran Bretagna e Spagna.

⁶¹ Le opportunità della Disruptive Innovation, U. Bertelè, School of Management Politecnico di Milano, 2014

Infine con riferimento ai tour operator tradizionali, secondo Filippo Renga, questi non saranno destinati a scomparire, quanto piuttosto godranno di margini di profitto più bassi e si troveranno a competere con i competitor digitali: “*Succederà quello che è successo con le assicurazioni. I prodotti semplici si acquisteranno direttamente in rete, quelli più complessi invece da un’agenzia. Su un viaggio a lungo raggio, in paesi sconosciuti, meglio affidarsi a un professionista.*”.

2.5 L’utilizzo di specifiche leve nell’ambito del Web Marketing turistico

L’enorme diffusione su scala mondiale degli strumenti digitali, in primis smartphone e tablet, che caratterizza l’era del web 3.0 che stiamo vivendo, ha portato un’ondata di cambiamento sui modelli di business di interi settori economici.

Questo fenomeno, definito da U. Bertelè, “*disruptive innovation*”, ha colpito anche il settore turistico.

In questo nuovo scenario, il cliente/turista si trova ad interfacciarsi con nuove piattaforme e strumenti digitali nella ricerca e nella prenotazione dei viaggi.

Recenti indagini mostrano come oltre un terzo del traffico totale del turismo (36,2%) proviene dalle prenotazioni effettuate sulle Online Travel Agencies (OTA), ossia agenzie di intermediazione online, che intercettano le offerte turistiche delle strutture situate in uno stesso territorio, permettendo al turista di poter fare un confronto immediato tra le varie proposte e rendendo la sua scelta finale più veloce ed efficiente. Se da un lato si assiste ad un incremento delle prenotazioni provenienti dalle agenzie di viaggio online, dall’altro quelle generate in via diretta sui siti web delle strutture ricettive sono in forte calo.

All’interno della famiglia delle *Online Travel Agencies* si distinguono due gruppi: gli hotel booking engine (Booking.com, Hotels.com, Venere.com e Agoda.com) che svolgono esclusivamente la funzione della prenotazione alberghiera e le agenzie vere e proprie (Edreams.it, Volagratis.com, Expedia.it, Lastminute.com) che consentono l’acquisto su una vasta scelta di prodotti turistici, intermediando la transazione.

Il 23,2% del traffico proviene invece dai Metamotori, che rappresentano un nuovo metodo di ricerca del prodotto turistico utilizzato ed apprezzato in particolar modo dalla generazione dei Millennial, ossia la fascia della popolazione con un’età al di sotto dei 25 anni.

I Metasearch o Metamotori, sono strumenti che confrontano centinaia di siti di viaggio e mostrano all’utente tutte le informazioni relative alle tariffe di alberghi, viaggi aerei, ristoranti.

Il beneficio che trae l'utente, è quello di risparmiare il tempo nella ricerca, poiché effettuando un'unica richiesta sulla piattaforma digitale, ottiene più informazioni e offerte di Ota e Supplier sullo stesso prodotto turistico. Così come le Ota, anche all'interno dei Metamotori è possibile effettuare una distinzione: i Metamotori verticali, come Trivago.it e Skyscanner.it che operano in un settore specifico dell'offerta turistica, come gli alberghi e i voli, e i Metamotori come TripAdvisor che offrono all'utente delle risposte alle sue esigenze di viaggio più generaliste. Ota e Metamotori pertanto, sono in stretta competizione nell'acquisizione del traffico online e nello stabilire una relazione diretta con coloro che erogano il servizio turistico.

Il 27,2% del traffico totale proviene invece dai cd. Supplier, ossia i fornitori finali di servizi turistici. Rientrano in questa categoria le compagnie aeree, ferroviarie e crocieristiche (es. Ryanair.com, Trenitalia.com e Costacrociere.com). Il 4,9% è generato dai portali di viaggio, come Siviaggia.it e Zingarate.com, i quali integrano articoli, opinioni e recensioni user-generated content (generati dagli utenti) per stimolare la prima fase del funnel del turista, ossia quella di ispirazione.

Il 4,2% del traffico generato proviene invece dai portali di annunci a pagamento definiti "Classified", che tuttavia, nel settore travel vengono visti dall'utente al pari delle Ota e dei Metasearch.

Infine, una percentuale più ridotta (circa il 3,8%) proviene dal fenomeno dello *sharing economy*, ossia piattaforme digitali che si collocano trasversalmente ai segmenti tradizionali. Un esempio largamente diffuso è la piattaforma di Airbnb, un intermediario delle transazioni tra privati, con funzionalità molto simili a quelle di una normale agenzia o di un classified.⁶²

In questo scenario turistico fortemente digitalizzato, in cui al cliente viene proposto un ampio ventaglio di offerte da diverse fonti e che sempre più riescono a soddisfare le sue esigenze, chiaramente vede sottrarre ai tradizionali operatori del settore una buona fetta del mercato, costretti ad operare in via sinergica con i suddetti canali digitali.

L'avvento delle piattaforme digitali, se da un lato spaventa gli operatori turistici tradizionali poco presenti sul web, dall'altro stimolano la competitività del settore di coloro che invece investono in tale direzione, cercando di combattere la disintermediazione.

Tradizionalmente, accade ad esempio, che gli alberghi offrono i propri prodotti turistici (le camere) attraverso intermediari come Booking.com ad un prezzo concordato, mantenendo comunque attivo il loro sito ufficiale per quelle prenotazioni che il cliente effettua in via diretta.

⁶² Ota, Metasearch e gli altri: il panorama del digital travel in Italia – F. Begossi, 16 giugno 2015

Tuttavia, l'aumento dei costi da pagare per rimanere visibili su tali piattaforme ha spronato gli albergatori ad investire maggiormente con strumenti di web marketing sui canali diretti per aumentarne la visibilità e conseguentemente il traffico.

Nei risultati di ricerca, le Ota al momento godono di un posizionamento migliore grazie agli ingenti budget che investono in tale direzione. Tuttavia, la crescente consapevolezza dei privati di dover investire di più sul mercato digitale, in particolar modo sul metasearch, per rimanere ancora competitivi sul mercato, permetterà di non dover più dipendere da questi giganti dell'intermediazione.

Investire sulla metasearch significa che ad esempio, il titolare di un hotel dispone e gestisce in via diretta ed esclusiva un canale di distribuzione online.

Essere presenti sui metamotori turistici significa essere costantemente aggiornati su tutto ciò che riguarda l'offerta turistica (prezzi, disponibilità delle camere etc), e condividendo ogni informazione in tempo reale. Inoltre, per implementare una strategia di web marketing vincente, è utile capire le motivazioni che spingono il cliente ad effettuare una certa prenotazione, in modo tale da poter offrire loro prodotti customizzati tali da soddisfare in maniera esaustiva le loro esigenze.

Certamente la praticità di cui godono le Ota nel proporre in un'unica schermata le migliori offerte turistiche, nonché recensioni e prezzi, potrebbero indurre il turista a continuare ad usufruirne nel suo processo d'acquisto. Per contrastare la minaccia dell'intermediazione online, occorre che gli operatori turistici siano presenti sul web con una strategia di distribuzione razionale, ossia offrendo prodotti a prezzi competitivi con quelli proposti dalle OTA.

In conclusione, i metamotori turistici devono essere visti come un "moltiplicatore di forza" per gli albergatori, che, stimolati dalla forte competitività, saranno in grado di riprendersi il controllo della distribuzione online della propria struttura.

Tuttavia, ad oggi, considerato l'uso assiduo che ne fa l'utenza, la presenza su queste piattaforme è imprescindibile per chi fa turismo: *“gli albergatori devono essere presenti laddove il viaggiatore ricerca attivamente informazioni. Grazie alla combinazione di campagne di marketing con prezzi e disponibilità in tempo reale, gli albergatori possono soddisfare il bisogno informativo sempre crescente dei viaggiatori con precise informazioni.”*⁶³

⁶³ Metamotori turistici: semplice trend o arma vincente per gli albergatori? – Mauro Aiello – Nozio business

2.5.1 Il sito web come “hub” della presenza online di una struttura ricettiva

Il fenomeno della “*disruptive innovation*” a cui si sta assistendo nel settore turistico, caratterizzata dall’ingresso di nuovi attori come le OTA e i Metamotori, capaci di mettere in pericolo la sopravvivenza degli stessi operatori turistici, vede questi ultimi a dover correre ai ripari, costretti a difendersi per restare competitivi mediante l’implementazione delle migliori strategie di web marketing, atte a migliorare la propria presenza online.

In questo contesto altamente competitivo, un ruolo chiave è rivestito dal sito web di una struttura ricettiva. Considerato l’“*hub*” principale, ossia il perno di tutte le strategie di marketing online, richiede una prima fase di pianificazione, spesso sottovalutata da molte strutture.

Per progettare e realizzare al meglio il sito web di una struttura ricettiva, è bene innanzitutto identificare i bisogni del visitatore che si intendono soddisfare, distinguendo i bisogni personali (vacanza all’insegna del relax, benessere e divertimento), dai bisogni familiari (viaggio in coppia o con i figli), oppure da quelli lavorativi (cd. MICE: *Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions*).

Individuate le esigenze del cliente da soddisfare, è quanto più opportuno che l’operatore turistico proponga una *value proposition* unica che stimoli il cliente ad effettuare la prenotazione, e che, nell’ipotesi in cui venga scelta, dovrà essere offerta al cliente così come era stata promessa.

Il principale timore del visitatore, infatti, è quello di ricevere un servizio inferiore alle aspettative maturate prima dell’acquisto del servizio. È un aspetto da non sottovalutare, in quanto influisce sulla reputazione online della struttura, che potrebbe essere minacciata da commenti e recensioni negative rilasciate sulle piattaforme online *user generated content* (es. TripAdvisor).

Rispettare le aspettative dei clienti e, anzi, superarle, al fine di far vivere un’esperienza memorabile, deve essere l’obiettivo principale di qualsiasi struttura turistica.⁶⁴

Da un punto di vista tecnico, il sito web può essere realizzato mediante un CMS (*Content Management System*), oppure su una piattaforma sviluppata *ad hoc*, sulla base delle esigenze richieste dalla struttura. Ad ogni modo, il sistema tecnico su cui poggia il sito web, affinché sia strutturato in modo ottimale, deve presentare le caratteristiche di:

⁶⁴ Digital marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo, A. Travaglini

- *Scalabilità*: requisito fondamentale se si prevede che la pagina web possa raggiungere picchi di traffico non costanti, intesa come la capacità dello stesso di gestire correttamente tutti gli utenti che navigano il sito senza andare “in crash”.
- *Supporto tecnico*: non sempre richiesto dai titolari e dai manager delle strutture ricettive perché ad esso si preferiscono soluzioni meno dispendiose in termini economici. Tuttavia, la sua presenza 24h/24 permetterebbe di far fronte a qualsiasi problema tecnico improvviso.
- *L’uptime*: aspetto di cruciale importanza, inteso come “*il tempo in cui il sito risulta raggiungibile nell’arco della giornata*”.⁶⁵ Se ad esempio, nell’arco della giornata l’utente si collega al sito 100 volte e solo 99 di queste riesce a visualizzarlo correttamente, allora l’uptime del sito è pari al 99%.
- *Stabilità/Sicurezza*: requisito che si sostanzia nella presenza di un buon sistema di backup per il ripristino dei contenuti del sito in tempi brevi, nell’ipotesi in cui si verifichi un problema al server o al database.
- *Velocità di caricamento delle pagine*: partendo dal presupposto che gli utenti non amano aspettare troppo tempo per visualizzare un sito web e accedervi alle informazioni, è opportuno che questo sia quanto più possibile snello e rapido nell’effettuare il caricamento.
- *Qualità dei contenuti*: la selezione dei contenuti da mostrare sul sito web non è un’operazione semplice, in quanto devono essere in grado di rispondere alle possibili domande che un utente può porsi quando lo visita. Non solo, un contenuto originale, persuasivo e di valore, è determinante per incrementare il traffico, perché se rilevante, può costituire elemento di differenziazione rispetto ai siti concorrenti. Al pari dei contenuti, anche alle immagini si deve prestare la dovuta attenzione: una struttura alberghiera, ad esempio, deve essere capace di vendere emozioni e non semplicemente camere. Per tale ragione, le immagini dovranno essere emozionali, divertenti, curiose e affascinanti, tali da stimolarne anche la condivisione virale da parte degli utenti, che diventano ambasciatori stessi della struttura. Quest’ultimo è uno dei principali obiettivi del marketing: trasformare i visitatori in clienti e i clienti in fan. La pubblicazione di contenuti di qualità, unici e rilevanti per il target di clientela, consente alla struttura di diventare un punto di riferimento per uno specifico argomento apprezzato dal turista, ponendo così le basi per un rapporto di fiducia tra sito web e visitatore. A sua volta, la

⁶⁵ Digital marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo, A. Travaglini

fiducia contribuisce alla fidelizzazione dell'utente che, soddisfatto, tornerà ad acquistare il servizio, contribuendo a incrementare così le vendite e ad acquisire nuova clientela attraverso la diffusione di un passa parola positivo (cd. *word of mounth*).

- *Usabilità*: la facilità di fruizione di un sito web è un altro aspetto che necessita costanti miglioramenti ed aggiornamenti. Uno dei motivi del successo delle Ota, e che non sempre si riscontra sulle pagine web degli operatori turistici, è da rinvenire proprio nella praticità e nella facilità di navigazione delle loro piattaforme, che si traducono in un incremento dei tassi di conversione. La scelta di un design semplice e funzionale, l'utilizzo di una grafica che rispecchi i valori della struttura, la facilità con cui è possibile rintracciare le informazioni principali sul sito, contribuiscono a rendere la navigazione del sito più rapida e snella.
- *Adattabilità ad ogni dispositivo*: sempre più numerosi sono gli utenti che accedono ai siti web tramite device fisso o mobile, come pc, smartphone e tablet. Per venire incontro alle esigenze degli utenti è opportuno che i siti delle strutture ricettive siano correttamente progettati per consentire la navigazione mediante l'uso di ogni tipologia di dispositivo, anche da quelli con schermi piccoli. In alcuni casi, quasi il 35% del traffico viene generato dagli utenti che navigano su internet tramite i tablet e smartphone. Secondo uno studio di Google, almeno il 95% delle ricerche effettuate dai dispositivi mobili attengono al reperimento di informazioni locali (numeri di telefono, indirizzi di ristoranti e negozi). In ambito turistico/ricettivo, invece, vengono comunemente utilizzati durante il viaggio, meno che nella fase di prenotazione (in cui invece si predilige il dispositivo fisso).

A seconda del budget a disposizione dalla struttura, è possibile poi scegliere se implementare una tipologia di sito web *mobile*, o *responsive*. Nel primo caso si tratta di realizzare parallelamente al sito per desktop, uno dedicato esclusivamente a coloro che si collegano attraverso smartphone e tablet. Nel secondo caso, invece, è possibile intercettare il traffico proveniente sia da desktop che da dispositivi mobile, mediante un unico sito compatibile con tutti i dispositivi. Accanto a queste due tipologie di sito web, stanno riscontrando molto successo, specialmente nelle catene alberghiere di lusso, che vantano un forte brand, le applicazioni dedicate (cd. app). In questo caso l'utente, dopo aver scaricato sul proprio dispositivo l'app della struttura, sarà in grado di ottenere tutte le informazioni necessarie e di restare sempre aggiornato attraverso notifiche push, come promozioni, eventi e offerte.

Accanto a questi elementi di natura tecnica, imprescindibili nella fase di realizzazione e gestione di un sito web di una struttura ricettiva, è opportuno porre le dovute attenzioni anche ad altri elementi che attengono più alla forma e alla cura di alcuni suoi elementi:

- *La home page*: considerato il punto di partenza, ossia il momento in cui l'utente si interfaccia per la prima volta con la presenza online della struttura, deve innanzitutto essere strutturato in maniera coerente con il posizionamento della struttura e, allo stesso tempo, capace di trasmettere i valori aziendali. Dal punto di vista dei contenuti, vige sempre la regola del “pochi ma buoni”: poche informazioni utili e rapidamente accessibili per i visitatori.
- *Il menu di navigazione*: ogni titolare di una struttura ricettiva dovrebbe progettare il menu del proprio sito in modo tale che questo risulti efficace e facilmente navigabile. Spesso accade che gli utenti si imbattono, invece, in siti web confusionari caratterizzati da un *overload* di informazioni, che non fanno altro che creare confusione nella testa dell'utente.
- *La newsletter*: si tratta di un potente strumento di marketing, che, se opportunamente strutturato, consente di comunicare in maniera diretta con i clienti a costi irrisori, incentivando la fidelizzazione e di converso eliminando l'intermediazione.
- *Il guestbook*: letteralmente “il libro degli ospiti”, permette di comunicare ai visitatori del sito l'apertura della struttura verso il dialogo, attraverso la raccolta delle recensioni e commenti rilasciati dagli ospiti della struttura.
- *Presenza sui social network*: la presenza sui social network rappresenta oggi una fonte di vantaggio competitivo per ogni tipo di struttura ricettiva. L'obiettivo è quello di creare “engagement” con l'utente, ossia instaurare con esso un legame forte e coinvolgente. Tuttavia, la gestione dei social non è così semplice come si possa pensare: in primis è fondamentale che sito web e pagina social siano perfettamente integrati, e in secondo luogo è necessario definire e stabilire preliminarmente gli obiettivi che si vogliono raggiungere attraverso il loro utilizzo.
- *Call to action*: inserire all'interno della pagina web degli elementi che sollecitino il visitatore a compiere una determinata azione, è un passaggio fondamentale se si vogliono raggiungere importanti obiettivi in termini di conversione. Normalmente le *call to action* assumono l'aspetto di veri e propri bottoni presenti sul sito web, che, una volta cliccati, rimandano il navigatore al compimento di un'azione precisa (una prenotazione, l'invio del modulo di richiesta di informazioni, etc.).

- *L'area contatti*: un sito web ben progettato deve dare la possibilità al visitatore di poter richiedere le informazioni a lui necessarie, contattando direttamente la struttura tramite un contatto e-mail o telefonico (oltre al *booking engine*⁶⁶ specialmente per gli hotel).

2.5.2 *La diffusione ed il crescente utilizzo di blog e portali turistici*

Con riferimento al settore turistico, l'avvento degli strumenti digitali, "figli" della grande invenzione quale è Internet, ha cambiato sensibilmente da un lato le modalità di acquisizione dei clienti mediante l'uso di nuovi canali, e dall'altro, l'approccio con cui questi pianificano le vacanze e scelgono le strutture turistiche presso cui soggiornare.

In questo scenario, si sono inseriti i blog e portali turistici, entrambe piattaforme digitali fortemente utilizzate grazie alla loro capacità di attrarre i potenziali clienti e di generare ampi volumi di traffico.

Il termine "blog" (contrazione da web log "diario di bordo della rete"), fu coniato per la prima volta nel 1997 dall'americano Jorn Barger, consistente in una "*pagina internet personale, aperta ai commenti dei lettori, di norma organizzata in ordine cronologico e arricchita con link ad altri siti, articoli, immagini, video disponibili in rete*". A partire dalla fine degli anni novanta, "*i blog si sono rapidamente diffusi per la semplicità di realizzazione e per l'immediatezza comunicativa*"⁶⁷. Inizialmente utilizzati per lo più come mezzo di espressione individuale, con il passare del tempo hanno assunto la funzione di veri e propri canali digitali per la circolazione delle idee e di informazione. Grazie alla sua efficacia comunicazionale e alla rapidità di attirare un gran numero di visitatori, il blog è ampiamente sfruttato nel settore turistico-ricettivo.

Sebbene si tratti di uno strumento di facile utilizzo, è opportuno tuttavia, inserirlo preliminarmente all'interno del piano di comunicazione così da utilizzarlo in maniera integrata insieme agli altri strumenti di comunicazione. L'immediatezza della comunicazione di un blog è dovuta al fatto che al suo interno vengono raccolti articoli, pensieri e spunti in tempo reale e allo stesso tempo, permette di monitorare il gradimento dei visitatori con riferimento ai contenuti pubblicati.

Il blog, se ben strutturato con contenuti interessanti e di valore, si trasforma in un punto di riferimento per un determinato argomento per clienti e nuovi visitatori, fino a diventare, in alcuni casi, vero e proprio strumento di fidelizzazione verso il proprio brand

⁶⁶ Booking engine: è un sistema di prenotazione online che permette di trasformare il sito web di un albergo o di un'altra struttura ricettiva, in un canale di vendita diretta.

⁶⁷ Enciclopedia Treccani: <http://www.treccani.it/enciclopedia/blog/>

(indipendentemente dalla struttura o località turistica). Ogni struttura ricettiva (albergo, ristorante, villaggio turistico, etc) che sia intenzionata ad aprire un blog, può scegliere tra diverse tipologie, sulla base della strategia adottata e dei risultati che si intendono ottenere.

Una prima scelta ricade o su blog con finalità di promozione della struttura, oppure su una tipologia più generica che intenda promuovere la località turistica con i suoi luoghi di interesse e le sue attrattive. La prima tipologia permette di incrementare *l'awareness* del brand della struttura grazie ad un maggior approfondimento di alcuni suoi aspetti, e di veicolare un buon livello di traffico di visitatori sulla pagina web della struttura.

Di converso, il blog sulla località turistica permette di incrementarne il numero di visitatori, tuttavia, solo se collegato al sito web di una struttura, consente a questa di beneficiare dei risultati ottenuti.

In entrambi i casi, è necessario condurre in maniera integrata il blog con la strategia generale di comunicazione adottata, al fine di ottenere i risultati sperati.

Inoltre, anche gli aspetti comunicazionali del blog turistico sono responsabili della sua efficacia, come:

- Il tono: la comunicazione deve essere di tipo colloquiale (ma non troppo confidenziale);
- La frequenza di aggiornamento: la pubblicazione dei contenuti, così come per quelli condivisi sui social network, deve avvenire mantenendo un andamento costante e regolare nel tempo;
- Elevata qualità dei contenuti: solo se questi sono interessanti e di qualità generano traffico sul blog e, di riflesso, sulla pagina web;
- Creare interazione con i visitatori: stimolandoli alla condivisione dei contenuti o invitandoli a commentarli.

È opportuno evidenziare che il blog non va a sostituire la pagina web di una struttura ricettiva, in quanto la tipologia di informazioni fornite sono diverse: nel primo caso si basano su esperienze vissute, talvolta raccontate da chi lavora all'interno della struttura (ad esempio racconti su una serata particolare, indicazioni su dov'è possibile mangiare bene in una certa zona, etc), nel secondo caso le informazioni sono di tipo ufficiale e riguardano esclusivamente aspetti della struttura (in particolar modo sui prezzi e servizi offerti).

Un'altra importante distinzione attiene alla tipologia di informazioni pubblicate sui blog e le recensioni rilasciate sui portali web di viaggi come, ad esempio, TripAdvisor.

Le principali differenze risiedono nella modalità di creazione e nella tipologia di informazioni divulgate:

- Il blog è una pagina internet personale, creata e gestita da un privato (nel caso in esame, da una struttura ricettiva), al cui interno vengono rilasciate informazioni uniche ed emozionanti, vissute da lui in prima persona (generalmente si tratta del management della struttura o di suoi collaboratori).
- TripAdvisor, invece, è un portale web *User Generated Content* (UGC), in cui gli stessi utenti rilasciano informazioni in merito al servizio usufruito di una data struttura, utili per i visitatori della pagina. Non vi è quindi la possibilità di esercitare un controllo da parte del titolare della struttura sui contenuti pubblicati, e che, a differenza di quanto accade nel blog, sono critiche, favorevoli o sfavorevoli, rivolte alla struttura recensita.

Un altro canale digitale fortemente utilizzato nel settore ricettivo è il portale turistico. Si tratta di un sito di grandi dimensioni, al cui interno vengono presentate una pluralità di strutture ricettive attraverso pagine a loro dedicate, in cui solitamente si trova una breve descrizione, una galleria fotografica e i contatti che rimandano al sito web ufficiale.

I motivi che inducono sempre più strutture turistiche ad essere presenti su tali portali, sono principalmente tre:

1. Aumenta gli accessi sulla pagina web ufficiale della struttura, nonché il numero delle prenotazioni effettuate dagli utenti;
2. Aumenta la *link popularity* di un sito, ossia il numero di link presenti sui portali che rimandano al sito web della struttura. Maggiore è il numero di link, più rilevanza ha il sito per i motori di ricerca;
3. Incremento del *trust rank*, inteso come il “tasso di affidabilità” del sito, parametro utilizzato dai motori di ricerca.

La presenza di una struttura su un portale turistico di grandi dimensioni, consente di avere una visibilità maggiore e di poter beneficiare dei risultati conseguiti da una strategia comunicativa più efficace in termini di traffico generato e di maggiore visibilità sui motori di ricerca, grazie al numero di canali pubblicitari online utilizzati e alla possibilità di investire un budget certamente superiore rispetto a quanto potrebbero fare le singole strutture.

Tuttavia, non mancano gli aspetti negativi. All'interno di un portale turistico, infatti, ogni struttura dispone di uno spazio limitato e condiviso con altri competitor: per quanto possa essere possibile descrivere la propria attività e i servizi offerti, i contenuti pubblicati risulteranno essere inferiori rispetto a quelli presenti sulla pagina web ufficiale della struttura.

Inoltre, se da un lato la presenza di un gran numero di strutture, facilita l'utente nella sua scelta finale grazie alla possibilità di effettuare un loro confronto immediato, dall'altro crea difficoltà alla singola struttura di emergere e di essere preferita rispetto ai *competitor*.

In aggiunta, la presenza sui portali turistici non è priva di costi: ogni struttura paga per ogni contatto o prenotazione ricevuta dal visitatore del portale (di tipo ppc), e che a volte, tali costi, possono essere anche superiori a quelli richiesti da altre soluzioni (investimenti in SEO, Google Adwords, etc.).

Tuttavia, la maggior parte dei consulenti in *digital marketing*, consigliano di investire nella visibilità tramite portali turistici, in quanto essere presenti su più canali online aumenta la probabilità di veicolare più traffico sul sito web ufficiale, e allo stesso tempo, permette di compensare un eventuale calo, in termini di minori contatti generati, da un singolo canale (es. Google Adwords).

2.5.3 Social Media Marketing: come acquisire nuovi clienti e fidelizzarli attraverso gli strumenti social

La corretta implementazione e gestione di un piano di marketing digitale, dovrebbe prevedere la presenza della struttura ricettiva sui principali social network, in quanto strumenti capaci di intercettare nuovi clienti e di fidelizzare quelli già acquisiti attraverso gli altri canali (anche offline). I social network, infatti, grazie al loro diffuso utilizzo tra gli utenti, consentono al management di una struttura di comunicare con questi, in tempi brevi e a costi ridotti, rispetto all'ormai desueto approccio di tipo *broadcasting*⁶⁸.

La strategia di social media marketing si basa su una comunicazione bidirezionale tra la struttura e il cliente potenziale o acquisito, al fine di innescare con questo un elevato coinvolgimento chiamato *customer engagement*. È importante precisare che i social network non devono essere intesi come canali alternativi di vendita di prodotti/servizi, in quanto il loro utilizzo da parte degli utenti è limitato al dialogo con gli altri e alla condivisione di notizie e, pertanto, poco inclini alla ricezione di offerte o sconti da parte di ristoranti o alberghi.

In quest'ultimo caso, infatti è bene affidarsi alle campagne PPC finalizzate al solo incremento del fatturato. Inoltre, a differenza dei siti UGC (*User Generated Content*) in cui la struttura non può esercitare alcun tipo di controllo, sui social network tale limite viene, seppure parzialmente, superato. Solitamente le persone utilizzano una pluralità di social network in base ai bisogni "sociali" da soddisfare. Per tale motivo le strutture ricettive dovrebbero utilizzare ogni social network in maniera differenziata, senza incappare nell'errore di condividere simultaneamente gli stessi contenuti.

⁶⁸ Approccio broadcast: tipico dei mezzi di comunicazione di massa attraverso cui è possibile raggiungere un elevato numero di utenti per singolo contenuto, o un alto numero di ripetizioni del messaggio per singolo utente.

La pianificazione di un'efficace strategia social è il punto di partenza per l'ottenimento dei risultati descritti precedentemente. Accade spesso, infatti, che molte strutture dedicano poco tempo alla fase di pianificazione sui social, le quali, dopo un'iniziale condivisione di contenuti in maniera pressochè costante, li riducono gradualmente sino ad abbandonare completamente la loro presenza, con gravi ripercussioni sulla loro *brand reputation*.⁶⁹

Se un cliente che si trova a navigare sulla pagina Facebook di una struttura, si accorge che questa non è aggiornata in tempo reale, in quanto l'ultimo contenuto condiviso risale a qualche mese fa, potrebbe indurlo anche a desistere dal prenotare, poiché l'abbandono di un profilo social equivale a trasmettere un disinteresse della struttura nel voler comunicare con i propri clienti. In tali casi, sarebbe meglio razionalizzare la presenza online e concentrare le risorse a disposizione solo su pochi canali social. Prima ancora di pianificare accuratamente una strategia social, il management di una struttura ricettiva dovrebbe innanzitutto individuare il valore aggiunto che si vorrebbe erogare mediante tali canali, ai clienti.

Successivamente, si entra nella fase di pianificazione vera e propria, in cui occorre definire:

1. Gli obiettivi da raggiungere: ogni struttura ricettiva che abbia intenzione di essere presente sui social dovrebbe prima aver chiaro quali obiettivi intende raggiungere, qual è il suo valore aggiunto e se la presenza sui social è a tal fine necessaria (o se invece è possibile servirsi di canali non social alternativi);
2. Il pubblico: i soggetti con cui si intende comunicare sui social network. È fondamentale comprendere in prima analisi il cliente target della struttura, l'approccio/il linguaggio da utilizzare nella comunicazione e infine gli errori da evitare nel dialogo con i clienti.
3. Canali social in cui essere presente: stabilire su quali social network essere presenti, sulla base degli obiettivi e del budget a disposizione, e la modalità con cui si vuole integrare tali canali con gli altri strumenti di marketing online e offline.

⁶⁹ Digital Marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo – A. Travaglini

4. Contenuti da diffondere: un corretto utilizzo dei social network dovrebbe basarsi sulla condivisione di contenuti che stimolino la curiosità e l'interesse del pubblico, e non limitarsi invece a linkare le pagine del sito web della struttura contenenti offerte e sconti.

Per quanto concerne la scelta dei canali social da utilizzare, è opportuno descrivere una panoramica di quelli più utilizzati, nonché le modalità del loro utilizzo:

- Facebook: rappresenta il principale social network mondiale e conta oltre un miliardo di utenti iscritti. Solo gli utenti italiani ammontano a 27 milioni e oltre due terzi di questi si collegano alla piattaforma da dispositivi mobile. Considerati i significativi numeri, appare evidente l'importanza per un brand di una struttura ricettiva di attivare una pagina fan su Facebook se si vuole restare in contatto con clienti acquisiti e potenziali. Attraverso un suo utilizzo mirato, è possibile ottenere un discreto grado di visibilità scegliendo con criterio i contenuti da inserire nella pagina. Questi potranno contenere informazioni di vario genere che possono riguardare sia aspetti interni alla struttura (es. piatti del giorno dello chef) sia esterni (inserimento di foto dei paesaggi adiacenti alla struttura, eventi della zona, etc.).



Figura 2.4 -Pianificare la presenza sui Social Network- Rielaborazione personale tratta dal testo "Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management" A. Travaglini

Secondo la prassi, la pagina Facebook, e in generale i canali social, non dovrebbero essere utilizzati con la funzione di promuovere offerte speciali o pacchetti agli utenti/fan. Tuttavia, se svolta con moderazione, seguendo la "legge 1/10", che prevede l'inserimento di un contenuto promozionale/pubblicitario ogni 10 contenuti editoriali, può condurre a risultati positivi, come un aumento delle vendite.

In generale, la pagina Facebook di una attività di business, in grado di generare i risultati sperati dal management, deve essere *in primis* gestita in maniera costante nel tempo.

Ciò significa che, la pubblicazione dei contenuti (cd. post) non deve avvenire *una tantum*, ma deve essere effettuata rispettando una certa cadenza temporale.

Attraverso l'utilizzo di Facebook *Insights* il management è in grado di gestire in maniera ottimale il "timing" delle pubblicazioni dei contenuti, perché consente di acquisire informazioni specifiche sugli orari della giornata in cui si connette il maggior numero dei propri fan, così da avere più probabilità di raggiungerli.

Tuttavia, essere costanti nella pubblicazione dei contenuti non è sufficiente se gli stessi non sono così accattivanti da stimolare il coinvolgimento con i fan: l'obiettivo ultimo della struttura, infatti, non è quello di ricevere "mi piace" sul contenuto pubblicato, quanto quello di instaurare delle interazioni con l'utente attraverso una comunicazione attiva e bidirezionale che può avvenire, ad esempio, tramite lo scambio di commenti in merito ad un contenuto pubblicato.

Inoltre, tra i contenuti pubblicati, le immagini svolgono un ruolo determinante la visibilità della pagina. Queste, infatti, se di dimensioni appropriate e di alta qualità, vengono prese maggiormente in considerazione nell'algoritmo di Facebook, garantendo loro una buona visibilità all'interno del Social Network.

Infine, sulla base del fatto che un gran numero di utenti accedono a Facebook tramite smartphone (oltre 300 milioni), è opportuno che, prima della pubblicazione dei contenuti, venga fatto un accertamento sulla corretta visualizzazione degli stessi su ogni dispositivo (fisso e mobile).

- Twitter: anch'esso è tra i social network più diffusi e si contraddistingue per la rapidità con cui vengono diffusi online i messaggi. Come per Facebook, anche l'utilizzo di Twitter da parte delle strutture ricettive, richiede una previa fase di progettazione che sia coerente con il target di clientela. Inoltre, tutti gli elementi che costituiscono il profilo Twitter devono rispecchiare l'identità del brand della struttura: è opportuno utilizzare un nome utente tale da rappresentare il brand, una biografia che lo descriva in modo breve ma chiaro, e la creazione di un "#hashtag" personalizzato da utilizzare in ogni tweet. A differenza di Facebook, Twitter nasce per la condivisione di messaggi più intimi e personali come ad esempio, esperienze vissute all'interno della struttura o racconti ad esso collegati.
- Instagram: è il social network nato per la condivisione di immagini solo per device mobili (smartphone e tablet). La comunicazione all'utente avviene attraverso immagini

descritte attraverso frasi o hashtag. L'obiettivo è anche in questo caso, quello di stimolare la condivisione dei contenuti da parte degli utenti così da creare interazione ed *engagement*. Le immagini pertanto, dovranno essere scelte in maniera mirata tale da suscitare interesse ai visitatori.⁷⁰

I social network, se ben utilizzati, possono rappresentare una risorsa per le strutture ricettive utili per attirare nuovi clienti e per fidelizzare quelli già acquisiti, instaurando con questi forti legami (*engagement*) attraverso la pubblicazione di contenuti coinvolgenti.

Inoltre, al fine di verificare che gli obiettivi prefissati siano stati raggiunti mediante l'utilizzo dei canali social, è bene monitorare costantemente alcune metriche.

È importante chiarire che il management non dovrebbe limitarsi al controllo di like (mi piace), follower e di commenti rilasciati dagli utenti, quanto più valutare attentamente quegli indicatori che misurano la reale efficacia della strategia di social media adottata, come: il monitoraggio del traffico al sito generato da queste fonti, il numero di iscritti alla newsletter, le richieste di informazioni e il numero di prenotazioni ricevute.⁷¹

2.5.4 Il CRM come leva strategica per la gestione delle relazioni con la clientela

Il CRM (*Customer Relationship Management*) è un concetto strettamente connesso alla strategia di marketing e di comunicazione di un'impresa, definito come: *“l'insieme di soluzioni gestionali, metodi organizzativi e strumenti informativi che favoriscono il sistema delle relazioni tra un'impresa e i suoi clienti.”*⁷²

Con significato estensivo, ha trovato applicazione anche in contesti non propriamente di marketing, inteso come *“l'insieme delle attività che puntano a ottenere una buona relazione con i cittadini, nel caso della pubblica amministrazione, o con altri soggetti beneficiari, nel caso di altre tipologie organizzative.”*

Nel marketing tradizionale, le applicazioni CRM, permettono alle aziende di registrare, gestire e analizzare i dati relativi ai clienti acquisiti al fine di:

- Mantenere ed intensificare le relazioni con i clienti acquisiti, nel tempo;
- Fidelizzare quelli che hanno maggiori rapporti con l'impresa (definiti “clienti di primo piano”), che rappresentano dei potenziali “evangelizzatori del brand”.

⁷⁰ A. Travaglini, *Digital Marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*, edizioni LSWR, 2015

⁷¹ Fare social media marketing per il vostro hotel con 30 minuti al giorno, <http://www.minimarketing.it/2014/04/fare-social-media-marketing-per-il-vostro-hotel-con-30-minuti-al-giorno.html>, consultato in data 18.01.17

⁷² Definizione *customer relationship management* Enciclopedia Treccani

Sulla base di quattro prospettive, il CRM si suddivide in⁷³:

1. CRM strategico: attiene all'implementazione della strategia *customer-oriented*, che mira a trattenere i clienti più profittevoli per l'impresa.
2. CRM operativo: è l'insieme di tutte quelle attività che permettono di entrare in contatto diretto con il cliente. Trova ampia applicazione nel marketing dove è possibile, ad esempio, creare campagne pubblicitarie e di comunicazione con messaggi personalizzati e offerte specifiche per un determinato target, sulla base dei dati a disposizione dall'impresa; o ancora permette di automatizzare i processi della forza vendita, garantendo standardizzazione e una maggiore efficienza. Al suo interno ricadono inoltre, tutte le operazioni legate alla gestione delle relazioni con il cliente nella fase post vendita.
3. CRM analitico: riguarda le attività di raccolta, di archiviazione e di analisi dei dati dei clienti, attuali e potenziali, al fine di conoscere più a fondo il comportamento di ognuno di essi e le loro relazioni con il brand.
4. CRM collaborativo: comprende le metodologie e tecnologie più diffuse di comunicazione (tra cui mail, forum, piattaforme web, etc.) utilizzate per gestire i processi orientati al cliente sia all'interno delle divisioni aziendali (livello di *back office*), e sia all'esterno tra l'azienda e aziende partner coinvolte (livello di *front office*).

Nell'implementazione di un sistema di CRM, l'impresa può adottare una molteplicità di strumenti che consentono di instaurare un rapporto individuale con il cliente; in particolare, accanto agli strumenti tradizionali (SMS, email, forum etc) è opportuno servirsi anche di quelli digitali forniti da Internet, primo tra tutti i social media, considerati validi alleati per il completamento della strategia di CRM.

Oggi il CRM, e più in generale tutti i sistemi di gestione delle relazioni con la clientela, viene a coincidere con un nuovo *modus operandi* che pone al centro delle sue attività sempre il cliente, ma la cui gestione avviene attraverso i nuovi canali di comunicazione, capaci di creare un contatto diretto con esso in tempi più brevi e a costi inferiori: il Social CRM.

I primi a coniare questo nuovo termine furono nel 2011 Jacob Morgan, Connie Chan e Josiah Mackenzie, autori dello speciale report "*Introduction to social CRM for the Travel Industry*",

⁷³Francis Buttle, 2009, "Customer Relationship Management. Concept and Technologies", Cap.1.

in cui forniscono delle linee guida agli albergatori sull'utilizzo di un Customer Relationship Management attraverso i social media.

Tuttavia, sebbene l'espressione "*customer relationship management*" sia largamente diffusa nelle realtà aziendali e in ambito accademico, secondo alcuni esperti e consulenti in digital marketing, tale termine sembrerebbe usato impropriamente nell'ambito del turismo.

Uno tra questi, Armando Travaglini, consulente e formatore in digital marketing per il settore turistico-ricettivo, sostiene che il concetto stesso di "cliente fidelizzato", ossia quel forte legame emozionale che lega il consumatore ad un particolare brand/struttura, non esiste se applicato al binomio viaggiatore-struttura turistica.

"Nel mondo del turismo tutto si complica – afferma – perché non vi sono "clienti" ma "ospiti" e perché questi ultimi difficilmente restano fedeli a una destinazione, per via dell'umana naturale propensione a ricercare esperienze nuove".⁷⁴

Secondo l'esperto, il management di una struttura ricettiva non dovrebbe attuare strategie di breve termine volte ad attrarre il turista con l'unico scopo di "spolparlo fino all'osso", ma al contrario, agire nell'ottica di marketing che egli chiama "*human to human*", ossia trattandoli secondo un approccio più umano. Per far questo è necessario un costante re-engineering dell'offerta, così da fornire "*valide e attraenti motivazioni che giustifichino e favoriscano il ritorno, innovando l'attività in linea con l'evoluzione della domanda e del mercato.*"

Ad esempio, dopo che il cliente ha soggiornato presso un albergo, egli potrebbe essere invitato calorosamente a rilasciare un commento positivo su TripAdvisor così da consigliare il servizio offerto dalla struttura ad altri utenti; o ancora potrebbe ricevere nel giorno del suo compleanno gli auguri da parte dei membri dello staff di quell'albergo, sentendosi unico e non semplicemente "uno tra i tanti."

Ciò che si va ad introdurre nella gestione delle relazioni con la clientela altro non è che una *personalizzazione* del rapporto instaurato con ognuno di essi: nel farlo il management deve comportarsi con naturalezza, mettendosi nei panni di chi ha di fronte e al contempo sfruttando le potenzialità dei big data.

La facilità con cui è possibile reperire le informazioni sugli utenti, di poter studiare le loro scelte passate per poter offrire loro esperienze sempre più personalizzate, aumenta la probabilità di instaurare un contatto con essi e di creare *engagement*.

Se questo cambiamento, da un lato, potrebbe eliminare quell'effetto sorpresa spesso alla base del desiderio di viaggio, dall'altro permette un soddisfacimento della clientela quasi assicurato.

⁷⁴ "Il CRM è morto? La fidelizzazione del turista infidelizzabile" – blog Digital Marketing turistico – A. Travaglini

“Il CRM è morto, perché riflettere, discutere e dimenarsi nel mondo 2.0 con la mentalità del passato corrispondono a una rivoluzione solo a metà.”, afferma il Dott. Travaglini, *“Ciò non vuol dire perdere la nostra personalità dietro gli strumenti tecnologici, pena ritrovarci con una disengaged audience e con un conseguente ranking più basso nei motori di ricerca.”*

Le imprese turistiche, secondo l’esperto, devono allora sfruttare le infinite tecniche a disposizione, in particolar modo quelle digitali, mettendo in mostra la loro personalità e veicolando ai clienti il lato umano del business, quello che emoziona, che coinvolge e che crea fedeltà.

Se così facendo, il brand di una struttura ricettiva riesce a stabilire una semplice connessione emozionale e sincera con il cliente di breve termine, pone allo stesso tempo le basi per l’instaurazione di un legame di fedeltà di lungo periodo: un meccanismo tanto facile da descrivere, quanto complesso da attuare.

Questo perché il consumatore medio è esposto a più di 5.000 messaggi pubblicitari al giorno, per cui accade che, solo quelle imprese in grado di creare una connessione genuina, naturale ed emozionante con una cerchia ristretta di clienti, potranno beneficiare di un reale vantaggio strategico e competitivo.

I consumatori odierni sono intelligenti e ben informati e confidano molto nel marchio scelto, per cui la connessione dovrà basarsi esclusivamente sulla condivisione di emozioni e valori da parte della struttura.

In che modo è possibile instaurare una stabile connessione tale da permettere, in futuro, la nascita di forti legami con la clientela?

Il Dott. Travaglini suggerisce la teoria delle *“Random Affinities”* di Ian Lurie⁷⁵, utile per identificare e comprendere l’interesse che accomuna l’azienda con i suoi clienti (interessi alla base della condivisione di emozioni).

Secondo il teorico Lurie *“due argomenti hanno un’affinità casuale se sono collegati da una audience comune. Ad esempio, il fatto che mi piaccia il ciclismo rende quattro volte più probabile che io guardi Adventure Time. Tra i due topic non vi è una connessione ovvia e diretta, se non il fatto che molte persone siano interessate a entrambi.”*⁷⁶

Questa teoria suggerisce un espediente per attrarre e per mantenere nuovi clienti. L’impresa che pensa in termini di “passioni comuni” (nell’esempio gli appassionati del ciclismo e i fan della serie televisiva d’animazione statunitense Adventure Time) aumenta la possibilità di stabilire

⁷⁵ Ian Lurie: CEO e fondatore di Portent, azienda che si occupa di Internet Marketing

⁷⁶ Il CRM è morto? La fidelizzazione del turista infidelizzabile” – blog Digital Marketing turistico - Armando Travaglini

relazioni con clienti potenziali, migliora la *brand awareness* e, solo se il coinvolgimento è genuino, può aiutarla a partecipare anche ad iniziative estranee al business aziendale, come sponsorizzazione di eventi, o il supporto a cause benefiche.

La passione e l'impegno mostrati dalla struttura, saranno ripagati dai clienti attraverso la diffusione di opinioni positive sia online che offline, attirando l'attenzione di nuovi. Una volta stabilita la connessione, bisognerà poi mantenerla nel tempo. È un procedimento lungo e non semplice che può essere condotto nei seguenti modi:

1. Attraverso l'utilizzo dei Social Media: oggi considerati la piattaforma ideale per creare *engagement*. Questi, se utilizzati congiuntamente ad altre strategie digitali, consentono alla struttura di comunicare la propria personalità e i propri valori, costruendo nel tempo conversazioni attive e stimolanti con gli utenti.
2. Ascoltando gli utenti: dialogare con i clienti in modo colloquiale, utilizzando toni da conversazione e mostrando reattività alle loro richieste e commenti così da indurli a diffondere opinioni positive in merito alla struttura.
3. Rispondendo agli utenti: evitare le risposte automatiche che non suscitano emozioni al cliente, privilegiare invece, quelle reali e genuine.
4. Mantenendo le promesse: ogni volta che un brand comunica al cliente un'offerta promozionale, un'immagine o un video, sorge un impegno che deve rispettare, ossia dovrà erogare il servizio di valore promesso, gestire il cliente nell'arco della vacanza, senza mai darlo per scontato. Questo deve avvenire in tutti i canali gestiti dalla struttura (sia *online* che *offline*), attraverso cui entra in contatto il cliente (struttura fisica, sito web, e-mail, social network, portali turistici, etc.).

Seguire questi suggerimenti non è eccessivamente complicato perché dietro ad ogni brand ci sono persone umane che gestiscono le relazioni con i clienti.

Umanizzare il brand, costruire fiducia e incoraggiare un legame autentico e duraturo, devono essere gli obiettivi principali per una struttura che vuole essere vicina ai consumatori.

Ciò significa gestire una struttura, un brand o più in generale un'impresa, perseguendo un obiettivo più profondo e più umano del "far soldi": lasciare un ricordo positivo nella mente del cliente attraverso la comunicazione di valori forti ed emozionanti, e che allo stesso tempo siano fonte di ispirazione per il management per portare rinnovamento alla propria offerta.

2.6 L'evoluzione del sistema turistico: la sharing economy e le prospettive future

In questi ultimi anni si sta assistendo ad un nuovo approccio economico che promuove forme di consumo più consapevoli basate sulla condivisione di beni e servizi: *la sharing economy*.

Secondo Rogers e Botsman autori di “What’s mine is yours”, il suo affermarsi sul mercato, è stato favorito dall’*impasse* che stanno attraversando i tradizionali modelli di scambio e redistribuzione e dalla presenza, ormai stratificata, delle nuove tecnologie durante l’intero processo di acquisto del consumatore. Sebbene ancora non esista una sua definizione univoca, secondo l’Oxford Dictionary, con il termine “sharing economy” si vuole indicare: “*un sistema economico in cui beni o servizi sono condivisi tra individui privati, gratis o a pagamento, attraverso Internet.*”⁷⁷, al cui interno ricadono forme di condivisione e collaborazione molto diverse.

Si stanno sviluppando, ad esempio, nuove piattaforme di condivisione di oggetti, capacità, tempo, spazi, servizi e conoscenze, capaci di incidere non solo sulle abitudini delle persone ma anche sul *modus operandi* delle imprese tradizionali. Per queste ultime, la *sharing economy*, se non percepita come una minaccia, può anzi rappresentare un’opportunità di crescita e di sviluppo.

I nuovi bisogni dei consumatori, caratterizzati dalla richiesta di una maggiore interazione con le aziende, comportano che queste ultime adottino un *modus operandi* meno verticale e top-down ma più partecipativo.

Per acquisire il nuovo approccio economico, le aziende tradizionali dovrebbero legarsi a quelle di “nuova generazione” (start up) attraverso accordi di partnership al fine di instaurare con esse collaborazioni garantendo alle prime, l’accesso alla cultura della “condivisione”, alle seconde, l’ingresso in nuovi mercati. Si veda ad esempio il caso di Fubles, una community che permette di trovare compagni per le partite di calcetto, che vanta una collaborazione con Adidas e che ha ricevuto un finanziamento dall’imprenditore Renzo Rosso, fondatore del brand Diesel; o il caso della piattaforma italiana Gnammo dedicata al *social eating* che collabora con il leader mondiale nel mercato della pasta Barilla.

Questo sistema di “condivisione”, in cui si assiste ad una trasformazione (ancora in corso) del nostro modo di consumare, caratterizzato dall’elevata velocità di condivisione delle risorse e da un rinato senso di comunità, stimola non solo le imprese ma anche i privati a mettersi a disposizione per offrire beni o servizi in noleggio, in affitto, o ricorrendo a formule di prestito, attraverso l’utilizzo di piattaforme ad hoc.

⁷⁷ Oxford Dictionary, definizione “Sharing economy”

Il 3 dicembre scorso, la rivista *The Economist*, ha dedicato uno speciale sulla Sharing Economy, sottolineando che i consumi collaborativi rappresentano una risposta alla crisi economica che stiamo vivendo. Questo nuovo approccio, dichiara Monica Bernardi, ricercatrice presso l'Università Milano Bicocca, *“non soppianterà l'economia tradizionale, ma proponendo modelli complementari rispetto a quelli esistenti e coinvolgendo amministrazioni pubbliche, imprese tradizionali, nuovi business, comunità e singoli cittadini, potrà portare benefici sociali ed economici anche importanti, incidendo sulla capacità di creare occupazione”*⁷⁸

È bene sottolineare che, tale fenomeno coinvolge quei settori economici a stretto contatto con il cliente finale, uno fra tutti, quello turistico.

Solo in Italia infatti, il 15% delle piattaforme “collaborative” esistenti riguarda proprio questo settore e, nello specifico, quello alberghiero. Tra queste, la piattaforma statunitense Airbnb, che permette lo scambio di alloggi a fini turistici tra privati è quella che ha riscosso il maggior successo.

In meno di dieci anni ha raggiunto cifre record, con più di 2.000.000 annunci e 60.000.000 viaggiatori, diventando uno dei principali competitor mondiali nel settore dell'accoglienza.

Per ciò che attiene agli sviluppi futuri, secondo il Mary Meeker report, il settore turistico sarà investito da nuovi trend del mondo tecnologico e digitale, in particolare:

- Incremento dell'*internet advertising*: la spesa pubblicitaria su Internet, in particolare quella su Facebook è in forte crescita rispetto agli anni precedenti. Questo trend è accelerato dai risultati positivi che si riscontrano in generale negli investimenti sul mobile;
- La comunicazione diventa Visuale: i consumatori più vicini al mondo digitale sono i più giovani, coloro che appartengono alla cd. generazione Millennial. Per attrarli e persuaderli all'acquisto di un bene o servizio, i brand devono rimodellare il loro modo di comunicare sulla base di immagini e video, fino ad arrivare ad una forma di comunicazione esclusivamente visiva e più vicina alle abitudini della generazione successiva, la generazione Z;
- Le piattaforme visuali diventano spazi per vendere: Pinterest e Instagram, in particolare, vengono utilizzati dagli utenti (specialmente dei Paesi emergenti, es. Tailandesi) per la ricerca di prodotti da acquistare. L'acquisto si conclude sul web dopo aver avuto un contattato diretto con l'azienda via chat;

⁷⁸ Sharing Economy, Monica Bernardi: <http://www.fondazionefeltrinelli.it/sharing-economy-al-tempo-della-crisi/>, consultato in data 22.01.17

- Integrazione delle chat nel modello operativo: l'evoluzione delle applicazioni di messaggistica live come WhatsApp, Facebook Messenger e WeChat, stanno cambiando notevolmente le nostre abitudini (basti pensare che circa l'80% del nostro tempo lo trascorriamo su WhatsApp). In questo scenario in continua evoluzione, molte aziende si stanno già adattando al cambiamento, tanto che nel settore turistico alcune utilizzano piattaforme come WhatsApp per fare assistenza e per vendere. Ad esempio, la catena alberghiera Hyatt, gestisce, con l'ausilio di live chat, le prenotazioni dei clienti e il servizio in camera, riscontrando risultati positivi sull'attività. O ancora, in Cina, la diffusione della piattaforma WeChat utilizzata dagli utenti per i loro acquisti, rappresenta per i brand un alleato per le strategie di fidelizzazione e di creazione di engagement con il cliente;
- Ruolo ancora più centrale del mobile nel settore turistico: stando ai dati forniti da Google, solo nei primi tre mesi dello scorso anno (2016) le visite ai siti mobile hanno costituito il 42% di tutto il traffico relativo al *travel*. Per far fronte a questo trend, Google sta introducendo sul mercato novità sempre più sofisticate che permetteranno agli utenti di poter fare ricerche ancora più specifiche e personalizzate, grazie all'introduzione di filtri intelligenti (*smart filters*);
- Continua evoluzione e miglioramento delle piattaforme *travel*: l'obiettivo è quello di fornire al viaggiatore un servizio ancora più completo e soddisfacente. Lo scorso anno, ad esempio, Booking.com, leader globale nell'offerta delle strutture ricettive, ha introdotto lo strumento "Booking Experiences" che, oltre a consigliare all'utente il volo e il soggiorno più conveniente, consente di acquistare biglietti per attrazioni ed escursioni grazie ad un accordo con GetYourGuide e Viator (fornitori online del mondo di tour). Il cliente, dopo aver prenotato un soggiorno in una città (al momento il servizio è previsto solo nelle città di Londra, Parigi, Amsterdam, Roma e Dubai), ha accesso diretto alla prenotazione di tutte le attrazioni turistiche fornite dall'applicazione, attraverso un singolo QR code.

Per il settore turistico, il 2017 si appresta ad essere ancora più innovativo e rivoluzionario.

Le nuove abitudini dei viaggiatori, sempre più legate all'utilizzo del mobile, dovranno essere costantemente monitorate dai management delle strutture ricettive, al fine di adattare le loro strategie di vendita ai cambiamenti e alle nuove esigenze da soddisfare.⁷⁹

⁷⁹ Tecnologie per il mobile applicate al turismo, 29 luglio 2016

CAPITOLO TERZO

3.1 *Il ruolo attivo dei consumatori: la nascita dei siti User Generated Content (UGC)*

Con l'avvento del web 2.0 e successivamente, del web 3.0, si è ridotto il limite, prima invalicabile,

dell'assenza di interazione tra utenti e contenuti dei siti internet.

Grazie, infatti, all'utilizzo di una moltitudine di strumenti resi disponibili dal progresso tecnologico, è divenuto possibile anche per i non professionisti della comunicazione, generare e diffondere contenuti digitali di vario tipo⁸⁰.

L'espressione comunemente utilizzata per indicare ogni forma di contenuto digitale ideato e creato dagli utenti è: User Generated Content (UGC).

John Krumm, Nigel Davies e Chandra Narayanaswami, ricercatori presso Microsoft, Lancaster University e IBM, rispettivamente, definiscono l'UGC come: *“a content that comes from regular people who voluntarily contribute data, information, or media that then appears before others in a useful or entertaining way, usually on the Web - for example, restaurant ratings, wikis, and videos”*, ossia, contenuti amatoriali realizzati volontariamente da soggetti fuori dal circuito professionale del mercato digitale (*regular people*), come recensioni, wikis e video, resi disponibili agli altri utenti sul web. Il termine UGC ha visto una rapida diffusione negli ultimi anni, grazie all'introduzione di piattaforme web e canali digitali che hanno favorito la realizzazione e la condivisione dei contenuti realizzati. Prima della comparsa di questa ondata di innovazione tecnologica, i contenuti diffusi sul web erano realizzati esclusivamente da esperti e destinati ad un bacino di pubblico molto più ristretto. Oggi, invece, la crescente diffusione delle tecnologie e l'ampio utilizzo delle piattaforme online tra cui i Social network, accessibili e a basso costo, hanno incentivato la creazione dei contenuti *user generated*.

Il digitale, non solo ha favorito la produzione di nuovi testi, ma ha anche agevolato la circolazione di quelli preesistenti, il rilascio di commenti e recensioni, e l'attribuzione di etichette ai contenuti condivisi (*tagging*) così da raccogliarli, cercarli, e indicizzarli secondo criteri stabiliti dall'utente.⁸¹

⁸⁰ Clay Shirky, *Uno per uno, tutti per tutti. Il potere di organizzare senza organizzare*, Codice, 2009

⁸¹ User Generated Content, Enciclopedia Treccani

Per evitare che l'acronimo UGC venga impropriamente utilizzato, l'organizzazione per la Cooperazione e lo sviluppo Economico (OCSE) ha stabilito che un contenuto digitale è “*user generated*” solo se in possesso di tre requisiti fondamentali⁸²:

1. La sua pubblicazione deve essere effettuata attraverso un sito web, una pagina Facebook o qualsiasi altra piattaforma in grado di diffondere il contenuto agli altri utenti; non possono dunque essere considerati tali quei contenuti che rimangono nel “cassetto del creativo”;
2. È il risultato di un processo creativo (*ex novo*) o di una rielaborazione di idee e contenuti altrui;
3. La sua creazione non presenta finalità di lucro ma di intrattenimento e, pertanto, la sua diffusione deve avvenire in modo gratuito.

Nel tempo, la realizzazione dei contenuti *user-generated* si è diffusa così tanto che, nel 2006 il settimanale di attualità statunitense Time, ha decretato come persona dell'anno “You”, ossia ciascuno degli utenti-produttori della Rete, mettendo in copertina l'immagine di un computer con una lastra riflettente al posto dello schermo, così che ogni lettore-utente potesse vedervi all'interno il proprio volto.

Oggi, numerosi siti web nascono e si diffondono grazie ai contenuti *User Generated* presenti al loro interno.

Tra i principali siti UGC, si individuano⁸³:

- I blog: siti web in cui è possibile pubblicare contenuti personali in forma testuale o multimediale;
- I forum: sono piattaforme web più specifiche e dedicate al confronto su tematiche oggetto di discussione. Inoltre, al loro interno, possono svilupparsi delle comunità virtuali tra utenti legati da comuni interessi;
- Wiki: sito web costruito all'interno di un software collaborativo, i cui contenuti sono generati e modificati, anche in forma anonima, da ogni utente (es. Wikipedia);
- Social network: la gestione delle piattaforme sociali è alimentata dalla condivisione di ogni forma di contenuto multimediale creato dagli utenti (immagine, video, link, etc);

⁸² OECD, *Participative Web and User-Created Content: Web 2.0, Wikis and Social Networking*, Ottobre 2007, p. 124

⁸³ Henry Jenkins, *Cultura convergente*, Milano, Apogeo Education, 2007, pp. 384

- Siti di intrattenimento: permettono agli utenti di creare contenuti ludici come clip-video, GIF, o meme;
- Portali web di viaggio: l'ampio utilizzo di alcuni di essi, come TripAdvisor, Booking, Hotels e Trivago, è dovuto proprio al rilascio da parte della clientela di recensioni in merito all'esperienza vissuta presso una struttura ricettiva.

Accanto a questi siti UGC più diffusi, ce ne sono tantissimi altri meno noti che consentono, ad esempio, la condivisione di immagini, di realtà virtuali o anche attività di crowdfunding e crowdsourcing.

Da un punto di vista economico, il fenomeno dei contenuti *user generated* sta interessando un numero sempre maggiore di aziende, in quanto visti sia come nuovi modelli di contatto con il pubblico, sia come elementi da inserire all'interno della strategia di *content marketing*⁸⁴.

Un approccio positivo agli User Generated Content (UGC) permette di ottenere un forte coinvolgimento dei consumatori. Ad esempio, una campagna di marketing basata su contenuti generati dagli clienti, rappresenta non solo una soluzione rapida e a basso costo, ma allo stesso tempo, rappresenta un'ottima strategia di *brand building*.

In questo modo, infatti, da un lato il *brand* è in grado di attrarre a sé un gran numero di potenziali consumatori, grazie ai racconti e alle opinioni rilasciate da coloro che hanno utilizzato in passato il prodotto/servizio, e dall'altro, è in possesso di uno strumento potenzialmente valido per migliorare il proprio posizionamento e la sua *online reputation*.

A conferma dell'importante ruolo ricoperto dai contenuti UGC, Studi di Business Insider, dimostrano che circa il 97% dei consumatori siano più propensi all'acquisto di un prodotto solo dopo aver ascoltato o letto esperienze, contenuti e recensioni rilasciate da altri clienti sul web⁸⁵.

I contenuti generati dagli utenti sono ormai parte integrante dell'attuale economia dell'informazione, sebbene, come afferma Antonio Dini in un articolo del Sole 24 Ore, *“il loro riconoscimento e l'integrazione all'interno dei mercati è ancora un fattore inedito di novità che indica la profondità e radicalità del cambiamento introdotto dalle nuove tecnologie e dagli assetti sociali che sono emersi negli ultimi anni*⁸⁶.

⁸⁴ Riccardo Esposito, Cosa sono (e come sfruttare) gli user generated content, Inbound Marketing, 13 gennaio 2015, <https://www.studiosamo.it/inbound-marketing/cosa-sono-e-come-sfruttare-gli-user-generated-content/>

⁸⁵ Consumer-generated content helps drive online sales, 4 maggio 2016, <http://www.businessinsider.com/consumer-generated-content-helps-drive-online-sales-2016-5?IR=T>

⁸⁶ Participative Web: User-Created Content, A.Dini, Sole24Ore, 12 aprile 2007 <http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/100-parole/Tecnologia/U/User-generated-content.shtml?uuid=42c7757c-8b12-11dd-953b-4eca81469376&DocRulesView=Libero>

3.2 TripAdvisor: la community dedicata ai viaggi più grande del mondo

Fondata nel 2000 da Stephen Kaufer e Langley Steinert, TripAdvisor è un sito di viaggi che fornisce recensioni e altre informazioni UGC agli utenti, con lo scopo di aiutarli a pianificare e a prenotare le proprie vacanze.

Il CEO e co-fondatore Kaufer, allora 37enne, ideò TripAdvisor insieme a sua moglie Caroline dal suo ufficio a Newton, nel Massachusetts: *“Era il 2000, io e mia moglie Caroline stavamo progettando una vacanza in Messico, così mi sono messo a cercare informazioni on line su un hotel che ci sembrava particolarmente attraente. Avevo trovato migliaia di siti che mostravano tutti la stessa magnifica foto e la medesima idilliaca descrizione. ‘Come posso farmi un’idea di quel che troverò davvero?’ mi chiedevo. Allora, sfruttando le mie competenze informatiche, ho affinato la ricerca e finalmente ho trovato la descrizione di prima mano di una coppia che era stata nello stesso hotel che ci piaceva: le loro foto mostravano sedie a sdraio arrugginite e una spiaggia molto diversa da come c’era stata descritta. L’avevamo scampata bella. Successivamente Caroline mi suggerì di creare un sito che aiutasse i viaggiatori in situazioni simili: ‘Fai solo in modo che sia facile da usare e riporti informazioni corrette⁸⁷’”*. Nasceva così il sito online dedicato ai viaggi più grande del mondo.

L’intuizione di Kaufer, laureato in ingegneria ad Harvard, era nata da un problema che egli stesso aveva vissuto personalmente: ottenere delle informazioni imparziali legate ai viaggi su Internet: *“Non ero interessato a consultare ricche brochure o siti web accattivanti di hotel che consentono di effettuare una prenotazione immediata, ma che non forniscono delle informazioni approfondite. Volevo sapere quello che gli altri hanno da dire sulla loro permanenza”⁸⁸*.

L’obiettivo era quello di realizzare un sito web al cui interno gli utenti potessero rilasciare opinioni e recensioni personali in merito alle loro esperienze di viaggio, una piattaforma fonte di informazioni utili per altri viaggiatori, perché oggettive e non filtrate come quelle presenti sui siti web delle strutture ricettive.

Dalla sua costituzione nel febbraio del 2000, TripAdvisor, in meno di vent’anni, è divenuto non soltanto un sito che raccoglie feedback dei viaggiatori sulle strutture turistiche ma anche un valido strumento a supporto del mondo B2B, in grado di offrire suggerimenti per la gestione della presenza online ai titolari delle strutture recensite.

⁸⁷ Stephen Kaufer, l’incredibile storia personale dell’inventore di TripAdvisor, Roberto Gentile, to-news.it, 22 giugno 2016, ripreso da “An average Traveler”, The New York Times, 23 febbraio 2013

⁸⁸ Managing Online Reviews on TripAdvisor, Prof. T. Teixeira, L. Kornfeld, HBS, 25 marzo 2016

Oggi è quotata al Nasdaq (Ticker TRIP) con un valore ad azione pari a 52,92 \$⁸⁹, è presente in 49 mercati con 390 milioni di visitatori unici ogni mese e 435 milioni di recensioni su alloggi, ristoranti e attrazioni turistiche⁹⁰.

Il modello di business inizialmente progettato era quello di monetizzare TripAdvisor inserendo *banner* e contenuti di altri siti, successivamente, Kaufer e i gli altri co-fondatori, maturarono l'idea di offrire alle agenzie di viaggio online (OTA) la possibilità di inserire all'interno del portale degli annunci di testo e ai viaggiatori di rilasciare gratuitamente recensioni in merito alle loro esperienze di viaggio (inizialmente potevano essere rivolte solo agli hotel).

I primi risultati furono sorprendenti: un numero di click per annuncio (*click through rate*) di 8 punti percentuali in più rispetto alla media del settore (prendendo come riferimento i siti dei maggiori *competitor* tra cui: Expedia, Yahoo Travel e Hotels.com)⁹¹.

Nel novembre del 2002 viene introdotto "l'indice di popolarità" che, sulla base di feedback rilasciati dai viaggiatori, assegna ad ogni struttura recensita un punteggio (*ranking*), successivamente inserito all'interno di una graduatoria complessiva.

Il successo dei primi anni porta nel 2004 all'acquisizione di TripAdvisor da Interactive Corporation (IAC), oggi Expedia Inc., Holding che controlla Expedia, Hotels.com, e Hotwire.com, società tutte operanti nel business dei viaggi online, e sempre nello stesso anno, vengono incluse tra le strutture recensite anche i ristoranti.

Nel 2006 il portale si espande oltre oceano, raggiungendo Irlanda, Regno Unito, Italia e Spagna. Il nuovo assetto societario permette nel 2009 di allargare la propria offerta includendo servizi al di fuori della ricerca di strutture e tour, tra cui uno strumento per la ricerca dei biglietti aerei. A maggio del 2010 avviene il lancio di "TripAdvisor for Business", una sezione dedicata alle strutture che fornisce ai titolari strumenti e consigli per interagire in modo ottimale con i viaggiatori.

Nel 2011, TripAdvisor si separa dalla capogruppo Expedia, Inc., e, divenuta ormai autonoma, inizia ad attirare a sé applicazioni per mobile "travel-related", tra cui *Where I've been*, un sistema che permette al turista di mappare ogni luogo visitato inserendo album fotografici, e *Gate Guru*, un'app che consente al viaggiatore di ottenere informazioni complete sulle condizioni del suo volo e sull'aeroporto.

Nel mercato italiano, l'ultima novità introdotta dal portale americano risale a novembre dello scorso anno, quando, visto l'importante ruolo ricoperto dalle recensioni all'interno del processo

⁸⁹ Valore azionario in data 13 gennaio 2017

⁹⁰ Fonte: file di registro di TripAdvisor, T3 2016

⁹¹ T.Teixeira, L.Kornfeld, Managing OnlineReviews on TripAdvisor, HBS, 25 marzo 2016

d'acquisto del viaggiatore, ha annunciato di voler completare lo stesso all'interno del proprio sito, offrendo l'ulteriore servizio di "TripConnect instant booking".

Infatti, secondo una ricerca condotta da PhoCusWright, società di ricerca e consulenza turistica americana, per i consumatori le recensioni sono uno strumento che dà maggiore sicurezza nella scelta del viaggio, tanto che la maggior parte di loro, non effettua una prenotazione finché non ha consultato opinioni e recensioni rilasciate dagli altri viaggiatori in merito ad una data struttura⁹².

L'introduzione del nuovo servizio, ha trasformato il portale turistico in una vera e propria Online Travel Agency (OTA), costretta ora a competere con i giganti del settore quali Expedia e Booking.com.

Il nuovo servizio "Instant Booking" è a commissione per gli albergatori, e permette al visitatore di prenotare direttamente su TripAdvisor la struttura di cui ha letto le opinioni di altri utenti, senza essere dirottato sulla pagina web ufficiale di quest'ultima per completare l'operazione.

TripAdvisor, collabora con il fornitore del booking engine⁹³ di una struttura ricettiva per mostrare sul sito le sue tariffe e la sua disponibilità. In questo modo, il turista alla ricerca di informazioni su TripAdvisor, mediante un semplice click sul bottone "Book on TripAdvisor", esegue la prenotazione senza dover abbandonare il portale. Il titolare della struttura ricettiva che usufruisce di questo servizio aggiuntivo, paga delle commissioni a TripAdvisor solo sulle prenotazioni andate a buon fine.

È un servizio pratico e veloce, e in più ottimizzato per desktop, tablet e smartphone.

3.2.1 *La strategia*

Ogni anno TripAdvisor effettua significativi investimenti in tecnologia, in attività di *brand building* e di gestione delle relazioni con partner ed inserzionisti, al fine di migliorare la piattaforma a livello globale, attirando un numero sempre più elevato di utenti in tutto il mondo. Nello specifico, TripAdvisor concentra i propri investimenti nelle seguenti attività e funzioni:

⁹² Dati di PhoCusWright e consigli di TripAdvisor, <https://www.tripadvisor.it/TripAdvisorInsights/n2121/dati-di-phocuswright-e-consigli-di-tripadvisor-parte-i>

⁹³ Booking engine: è un software che consente agli utenti che navigano sul sito web di una struttura ricettiva di consultare in tempo reale la disponibilità delle camere, e successivamente di prenotare in maniera autonoma, immediata e sicura il proprio soggiorno.

- Innovazione tecnologica: i continui miglioramenti apportati al sito web attraverso strumenti sempre più intuitivi e veloci, permettono di fornire all'utente una “*user experience*” ottimale;
- Miglioramenti della piattaforma *community-driven*: le operazioni di integrazione con i canali social più utilizzati dagli utenti, in particolare Facebook e Twitter, permette a TripAdvisor di erogare al cliente un servizio sempre più personalizzato, grazie alla capacità di venire a conoscenza di informazioni strettamente personali.
- Incremento del traffico: TripAdvisor utilizza strumenti di marketing online e offline per aumentare il numero di utenti che navigano sul sito. Tra i canali offline rientrano tutte quelle attività volte ad aumentare la *brand awareness*, come certificati, adesivi, distintivi e la pubblicità televisiva; tra quelli online rientrano invece, le campagne di CRM, e-mail, e le attività di SEO/SEM;
- *Instant booking*: il servizio fornito all'utente che consente di effettuare una prenotazione direttamente sulla pagina di TripAdvisor, se migliorato ulteriormente, consentirà al viaggiatore di beneficiare di una “*user experience*” ancora più performante;
- *Mobile user experience*: TripAdvisor investe costantemente per migliorare le proprie *app* fruibili dai dispositivi mobili affinché siano sempre più efficienti e “*user-friendly*”;
- L'offerta internazionale: incrementare la presenza nei mercati esteri rappresenta un'opportunità di lungo termine per la società statunitense. Per tale ragione molti degli investimenti vengono effettuati in questa direzione, migliorando la presenza del portale sia in Europa, Asia e Sud America, sia nei mercati emergenti, come Brasile, Russia, India e Cina (B.R.I.C.);
- Nuovi business: da pochi anni TripAdvisor ha iniziato ad allargare la propria offerta, entrando in nuovi business complementari a quello dei viaggi, così da migliorare la *total experience* dell'utente che naviga sul portale. Ad esempio, l'acquisizione della piattaforma thefork.com, leader nelle prenotazioni per i ristoranti, ha permesso di raggiungere anche quegli utenti che non sono acquirenti di hotel o che non visitano il sito di TripAdvisor.

3.2.2 Il business model

Il business model di TripAdvisor si basa sulla gestione di tre principali attività di *digital marketing*, che rappresentano importanti fonti di reddito per il brand⁹⁴:

- *click-based advertising*: è la prima fonte di reddito (genera in media il 77% dei profitti) e si sostanzia nell'inserimento sul portale di annunci di testo (clickable text ads) e link testuali, che rimandano l'utente alla pagina di prenotazione dei partner (le agenzie di viaggio, le OTA, compagnie aeree e fornitori diretti di servizi alberghieri).

L'attività di click-based advertising prevede il pagamento di una percentuale di provvigione da parte di un partner, di un'OTA o di un hotel per ogni click ricevuto sul link della propria pagina (attività di web marketing di tipo *Pay per click*, PPC).

Il costo per ogni click ricevuto (*cost per click*, CPC) varia da partner a partner e viene determinato secondo un sistema ad aste, sulla base dell'offerta presentata da ognuno di essi.

Il pagamento pertanto, non è fisso ma viene aggiornato periodicamente (a volte anche nell'arco della giornata o settimanalmente): più l'inserzionista paga un prezzo CPC elevato e migliore sarà il posizionamento offertogli da TripAdvisor.

Il portale, solo mediante questa forma pubblicitaria, ha ottenuto nel 2015, profitti pari a 956 milioni di dollari (il 64% del tot.).

- *Display-based Advertising*: attraverso questa forma pubblicitaria, gli inserzionisti pagano un importo fisso per poter promuovere la propria struttura all'interno di spazi pubblicitari.

Gli annunci, per lo più *banner*, possono includere informazioni in formato testo, immagini audio e video.

La maggior parte dei clienti pubblicitari (inserzionisti) sono sia fornitori diretti delle strutture ricettive (es. hotel), sia compagnie aeree, casinò, resort e strutture non *travel-based*.

Il costo di ogni annuncio pubblicitario è stabilito in base al numero di annunci visualizzati (cd. costo per mille impressioni, con un CPM medio pari a 15\$).

⁹⁴ TripAdvisor annual report 2015, http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-MMXS5/3668506798x0x888927/BA1C36BE-2FEF-4723-929A-A9E63CAAB372/TRIP_AR.pdf, consultato in data 22.01.17

L'efficacia di questa forma pubblicitaria ha consentito al portale di conseguire nel 2015, profitti pari a 159 milioni di dollari.

- *Subscription-based e Transaction-based*: L'introduzione del servizio di *business listing* (2010 negli USA, 2016 in Italia) ha incrementato ancora di più gli introiti del grande portale americano, divenendo la sua terza fonte di reddito. Si tratta di un servizio che ha permesso ai titolari di hotel, B&B e ristoranti, di inserire, dietro pagamento di un canone annuale (che varia tra i 500\$ ai 10,000\$), ogni informazione di contatto diretto, come il numero di telefono, l'indirizzo e-mail, nonché l'URL del sito ufficiale. Inoltre, un'altra fonte di reddito proviene dall'attività di transazione (transaction-based) che TripAdvisor svolge per conto di hotel, ristoranti e altre strutture ricettive. Ad esempio, per ogni camera d'albergo prenotata, il portale trattiene una percentuale sul costo sostenuto dal cliente⁹⁵.

3.2.3 L'ambiente competitivo

TripAdvisor opera in un mercato in rapida evoluzione e fortemente competitivo.

In particolare, tra i principali *competitor* sono inclusi i grandi portali online, i siti di social networking e i motori di ricerca (Google in primis), Facebook, Yahoo! (nello specifico Yahoo! Viaggi) e Baidu.

A questi, si aggiunge una vasta gamma di aziende in stretta competizione con TripAdvisor, tra cui Airbnb, Inc., Alibaba, Ctrip.com International, Ltd., HolidayCheck AG, HomeAway, Inc. (una controllata di Expedia), Yelp, Inc. e OpenTable, Inc. (una controllata di Priceline)⁹⁶.

Anche le OTA come Expedia e Priceline, i tour operator, e le agenzie di viaggi tradizionali rappresentano una minaccia per il business del portale americano⁹⁷.

3.2.4 Strumenti e funzionalità di TripAdvisor

TripAdvisor nasce come sito user-generated content (UGC) operante nell'industria del turismo internazionale, le cui attività si focalizzano esclusivamente sulla gestione dei viaggi online e sull'online advertising.

⁹⁵ T.Teixeira, L.Kornfeld, Managing Online Reviews on TripAdvisor, HBS, 25 marzo 2016

⁹⁶ TripAdvisor annual report, 2015, http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-MMXS5/3668506798x0x888927/BA1C36BE-2FEF-4723-929A-A9E63CAAB372/TRIP_AR.pdf, consultato in data 22.01.17

La sua funzione principale è quella di intermediare tra gli utenti che desiderano pianificare e prenotare una vacanza e i fornitori delle sistemazioni di viaggio di tutto il mondo.

Il fondatore e il suo team, convinti del ruolo cardine svolto da Internet come parte integrante del processo di pianificazione del viaggio, hanno creduto fermamente sulla potenzialità del portale di viaggio, creando attorno alle recensioni autentiche e di qualità, una grande community di viaggiatori, rappresentante oggi, uno degli elementi di forza del brand.

L'iscrizione al portale è gratuita ed è rivolta senza riserve a tutte le strutture ricettive e agli utenti. In particolare, per gli utenti l'iscrizione è richiesta solamente per il rilascio di una recensione o per effettuare una prenotazione e non è prevista invece se il suo utilizzo è limitato alla lettura delle opinioni dei viaggiatori o per reperire informazioni di viaggio.

Per le strutture turistico-ricettive oggetto di recensione, invece, la creazione del profilo può essere effettuata, oltre che in prima persona dal titolare, anche nei seguenti casi:

- Successivamente alla segnalazione di un viaggiatore o al rilascio di una sua recensione in merito ad una struttura (in virtù del fatto che è un sito UGC);
- Dopo che una segnalazione su una data struttura, sia stata inviata a TripAdvisor da parte dei suoi partner commerciali, come Expedia o hotels.com;
- In seguito ad una segnalazione degli editori del sito che abbiano trovato un riferimento ad una struttura in un articolo o in una guida.

Inoltre, una volta che il profilo è stato creato (direttamente dal titolare o indirettamente dagli utenti o da TripAdvisor stesso), la sua rimozione può avvenire solo se la struttura è stata chiusa in via definitiva, proprio in base alla sua natura *user-generated*.

Malgrado il rischio di ricevere delle recensioni non favorevoli, il portale rappresenta una fonte completa di informazioni per i viaggiatori e pertanto, possedere un profilo TripAdvisor, costituisce una grande opportunità per i gestori delle strutture.

Le principali funzionalità offerte dalla piattaforma ai viaggiatori, sono⁹⁸:

- Prenotazione rapida: grazie al servizio di “instant booking”, TripAdvisor consente ai suoi utenti di prenotare in modo pratico ed immediato un hotel o un'altra struttura ricettiva senza interrompere la navigazione sul sito della piattaforma;
- Personalizzazione “Solo per te”: gli utenti iscritti sul portale, hanno la possibilità di fruire di un proprio profilo personale. In questo modo, sulla base delle preferenze

⁹⁸ TripAdvisor.it

indicate (es. stile di viaggio “amante delle spiagge” o “appassionato di storia”), consente di ottenere consigli personalizzati sugli hotel;



Figura 3.1 Un profilo personale TripAdvisor in cui è possibile osservare l'elevato livello di personalizzazione offerto

- Comparazione dei prezzi degli hotel: TripAdvisor è anche un *metasearch*, pertanto confronta in tempo reale prezzi e offerte di strutture ricettive, mostrando ai viaggiatori in una sola schermata i migliori prezzi degli alberghi e la disponibilità delle stanze;
- Foto dei viaggiatori: all'interno del portale sono presenti oltre 80 milioni di foto che rivelano talvolta, i “retroscena” degli hotel, dei ristoranti e delle attrazioni presenti in tutto il mondo;
- Forum: è la funzione che consente agli utenti di interagire con la community di viaggiatori attraverso la richiesta e la condivisione di informazioni, consigli, opinioni ed esperienze di viaggio ad “esperti locali”;
- Funzionalità Tour: grazie ad una partnership siglata con Viator, il portale di ricerca e prenotazione di tour e attività turistiche, vengono presentate ai viaggiatori fino a tre opzioni di tour nel momento in cui effettuano una scelta su una data attrazione turistica (es. visita del Colosseo come piccolo gruppo o mediante un tour privato);
- TripAdvisor Flights: è un servizio specifico per il trasporto aereo, che offre al viaggiatore approfondimenti e informazioni di servizio insieme alla possibilità di cercare i prezzi più convenienti delle compagnie aeree di tutto il mondo. Inoltre, grazie

- alla nuova funzionalità “*flyscore*” gli utenti possono recensire le compagnie aeree, attribuendo un punteggio alla qualità del servizio di viaggio fruito;
- Case Vacanza: offrono agli utenti un ampio ventaglio di informazioni tra cui recensioni dei viaggiatori e immagini su 830.000 case vacanza in affitto nel mondo;
 - Mappe: l’inserimento delle mappe all’interno del portale facilitano la ricerca della struttura localizzata nel posto migliore secondo le esigenze e le preferenze dell’utente;
 - Trip Watch: è un sistema di *alert* che consente all’utente di essere costantemente aggiornato e di ricevere informazioni sulle attrazioni o città per le quali ha fatto richiesta, mediante un servizio di newsletter personalizzato.

3.3 *TripAdvisor Insights: la risorsa di marketing irrinunciabile per le strutture ricettive*

Forte del successo ottenuto in pochi decenni, raggiungendo nel 2016 la cifra record di 435 milioni di recensioni e 390 milioni di visitatori unici ogni mese, oggi, TripAdvisor è considerata la più grande community di viaggiatori al mondo.

La facilità con cui il viaggiatore fruisce dei servizi offerti dal portale, in particolare quelli connessi all’acquisizione di informazioni e di opinioni in merito alle destinazioni di viaggio e alla comodità con cui egli pianifica e prenota la vacanza, rappresentano la sintesi di un’esperienza positiva per il cliente (*user experience*), difficilmente replicabile oggi sul mercato.

Tuttavia, a beneficio dei servizi offerti dal portale non vi sono solamente i viaggiatori, dall’altro lato della medaglia, infatti, troviamo le strutture oggetto dell’offerta turistica, per le quali TripAdvisor può rappresentare un valido strumento di web marketing se sfruttato nel modo ottimale.

La presenza sul portale rappresenta, infatti, un’opportunità in termini di aumento della visibilità e incremento della *brand reputation*, sebbene il timore di ricevere delle recensioni negative in merito alla propria attività possa essere scoraggiante per qualsiasi titolare di una struttura turistica.

A tal proposito, il portale, all’interno della sezione “TripAdvisor Insights”, fornisce alle strutture strumenti utili e linee guida per potenziare le iniziative di marketing e gestire i *feedback* dei clienti (soprattutto se negativi) al fine di consolidare la propria presenza online⁹⁹.

In particolare:

⁹⁹ TripAdvisor.it

- Strumenti per la gestione del profilo: il portale fornisce consigli e buone prassi da seguire per promuovere gratuitamente la struttura. Si tratta di informazioni di base e suggerimenti che attengono alla fase in cui il management della struttura si interfaccia per la prima volta con il portale. Rientrano in questa sezione le linee guida per la creazione, modifica e gestione del profilo, strumenti per ottimizzare le foto della struttura e le risposte alle domande più frequenti rivolte al portale raggruppate all'interno dell'area FAQ;
- Consigli per consolidare la struttura: la recente introduzione di “Business Advantage”, prodotto in abbonamento destinato a tutti gli alloggi presenti sul portale, fornisce strumenti all'avanguardia e soluzioni più complete per una promozione efficace e per sfruttare appieno il potenziale della loro presenza online. Infatti, grazie all'ottenimento di feedback e dati sui viaggiatori, ogni struttura è in grado di influire sul processo decisionale alla base delle prenotazioni, di differenziare la struttura dalla concorrenza e di misurare e migliorare la reputazione online. A questo strumento si aggiungono consigli e linee guida per ottimizzare e promuovere il profilo di ogni struttura, nonché i suggerimenti per ottenere premi e riconoscimenti da TripAdvisor (es. certificato di eccellenza);
- Gestione delle recensioni: il portale fornisce consigli e metodi efficaci per raccogliere e gestire le recensioni rilasciate dagli utenti, e illustra tre motivi che attestano il ruolo determinante che queste rivestono per il successo di una struttura:
 1. Le recensioni influenzano le prenotazioni: da un'indagine condotta da PhoCusWright¹⁰⁰, è emerso come l'83% dei viaggiatori intervistati ha ritenuto che queste siano un valido aiuto nella scelta dell'hotel giusto, l'80% legge una media di 9 recensioni prima di prenotare, mentre il 53% non prenoterebbe una struttura senza aver letto le recensioni.
Ciò significa che una cattiva gestione o monitoraggio delle stesse, può influenzare significativamente le vendite nel settore turistico.
 2. Più recensioni determinano punteggi più alti: uno studio condotto da ricercatori e studenti della Cornell University¹⁰¹ dimostra che i punteggi delle recensioni assumono nel tempo un andamento crescente. Questo è dovuto al fatto che i primi ospiti, spesso vivono delle esperienze negative che poi riportano attraverso

¹⁰⁰ Studio indipendente condotto da PhoCusWright per conto di TripAdvisor, dicembre 2013

¹⁰¹ Cornell Hospitality Report, November 2012, www.chr.cornell.edu, consultato in data 25.01.17

le recensioni. Con l'aumentare del numero delle recensioni, il punteggio medio delle strutture mostra un incremento, a fronte del fatto che, le strutture, sentiti i pareri dei primi clienti, tendono a migliorare il servizio offerto. Nel tempo, le successive recensioni fanno sì che il punteggio raggiunga una fase di assestamento, raggiungendo una media più accurata.

Ottenere un buon numero di recensioni costanti nel tempo contribuisce a rendere la valutazione della struttura più precisa, e permette di limitare l'impatto negativo che apporterebbe un'eventuale recensione negativa.

3. Le recensioni aiutano le strutture a crescere: ogni feedback rilasciato dall'utente, mette in evidenza gli aspetti positivi e negativi del servizio offerto dalla struttura, consentendo al management di comprendere i servizi che necessitano di miglioramenti. Inoltre alcune recensioni svelano le aspettative degli ospiti e pertanto offrono stimoli per soddisfarle meglio in futuro.
 - Strumenti per monitorare il rendimento: il portale fornisce degli strumenti utili per ricavare informazioni e dati preziosi sul rendimento della struttura. Ad esempio, lo strumento "Recensioni rapide", attraverso cui è possibile effettuare sondaggi e inviare una richiesta di recensioni personalizzate ai viaggiatori, consente di controllare in tempi rapidi fattori positivi e negativi che determinano il rendimento.
 - Novità e tendenze del settore ricettivo e dei viaggi: nell'ultima sezione intitolata "tendenze", vengono riportate ricerche del settore condotte dal team di TripAdvisor (TripBarometer)¹⁰², che illustrano i trend del mercato ricettivo e di viaggi, come "nuovi dati sui viaggiatori asiatici", "i comportamenti dei viaggiatori rispetto alle prenotazioni" o ancora suggerimenti su come aumentare le prenotazioni dai dispositivi mobili.Sempre all'interno di questa sezione vengono riportati anche consigli specifici di web marketing come le attività di SEO e SEM, o suggerimenti sulla strategia di social media marketing da implementare.

3.4 Strategie e suggerimenti per gestire la reputazione online

Le recensioni rilasciate dagli utenti sia all'interno del portale TripAdvisor, così come su altre piattaforme UGC presenti su Internet, sono fattori determinanti lo sviluppo della reputazione e dell'immagine online di ogni struttura: tanto maggiori saranno le opinioni positive registrate, e più elevato risulterà il valore percepito dagli utenti attorno a quel *brand*.

¹⁰² TripAdvisor.it, <https://www.tripadvisor.it/TripAdvisorInsights>, consultato in data 25.01.17

Nello specifico, con il termine “recensione” si è soliti indicare un’opinione rilasciata da un ospite in merito al servizio usufruito presso una struttura ricettiva; Queste, rappresentano per l’utente le informazioni che vorrebbe acquisire sulla rete in merito ad uno specifico prodotto/servizio, non generate dal venditore/offerente ma da coloro che lo hanno già acquistato precedentemente; dal punto di vista dell’offerta, invece, altro non sono che un misuratore della *customer satisfaction*, in quanto permettono di comprendere in che modo l’esperienza offerta da una data struttura è stata percepita dagli ospiti¹⁰³.

L’importante ruolo ricoperto dalle recensioni risiede nell’affidabilità del giudizio espresso da un soggetto che, sebbene sconosciuto, non ha fini di natura economica nel condividere la propria esperienza: è una condivisione spontanea, nata con l’unico scopo di offrire ulteriori strumenti di decisione utili per tutti gli utenti che navigano la rete.

Le recensioni fornite dai viaggiatori, in virtù del fatto che esprimono un’opinione in merito ad un servizio difficilmente valutabile a priori, perché sviluppate attorno a relazioni soggettive instaurate tra venditore e cliente, rappresentano la fonte principale di informazione per l’utente, in grado di colmare, almeno parzialmente, la sua carenza di informazioni iniziale.

Secondo Francesco Tapinassi, consulente e docente di marketing e comunicazione nell’ambito dei servizi turistici, la possibilità “concessa” da Internet a ciascun utente di generare e creare contenuti multimediali (es. le recensioni) e la facilità con cui è possibile acquisire informazioni su un prodotto/servizio in vendita, ha rivoluzionato, in questi ultimi anni, la diade tradizionale venditore-compratore su cui si basa il concetto di asimmetria informativa introdotto da Akerlof¹⁰⁴ nel 1970.

Infatti, nello scenario attuale in cui il potenziale compratore, grazie agli strumenti forniti da internet, è in grado di acquisire più informazioni di quante non ne abbia l’offerente, si è portati a pensare ad un’asimmetria informativa al contrario¹⁰⁵, in cui nel rapporto di vendita si è andato ad inserire un terzo soggetto: il recensore.

Roland Barthes, all’interno del suo libro “la camera chiara”, illustra la recensione come il terzo fattore che si unisce all’interno del binomio tradizionale venditore-acquirente, in cui va a rappresentare l’elemento chiave nella generazione del *result set* che conduce al termine del percorso decisionale dell’acquirente¹⁰⁶.

¹⁰³ Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo, A.Travaglini

¹⁰⁴ “The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism”, G.Akerlof, 1970

¹⁰⁵ R.Baggio e Jacopo A.Baggio, Experiencing information asymmetries in tourism, presentato alla 4th Advances in Tourism Marketing Conference, Maribor, 6-9 settembre 2011

¹⁰⁶ La camera chiara, Roland Barthes, Einaudi

È un sistema più complesso e articolato rispetto al passato, che pone le basi su una triplice relazione che coinvolge l'utente nel ruolo di lettore delle recensioni, il recensore (il cliente) e il recensito (la struttura turistico-ricettiva) definita da Barthes come “triangolazione percettiva”. Ogni esperienza vissuta e riportata successivamente sulla rete, ricade all'interno di un grande sistema di *storytelling*, così come descritto da Stefano Gnasso¹⁰⁷, che consentirebbe a ciascun utente di farsi un'idea previsionale sul servizio turistico che va ad acquistare, grazie alle opinioni rilasciate dal terzo soggetto coinvolto all'interno della triangolazione percettiva.



Figura 3.2 - La triangolazione percettiva – Rielaborazione personale tratta dal testo “Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management” A. Travaglini

Accade che, durante la fase che precede la prenotazione, il potenziale cliente tende a consultare sul web una moltitudine di informazioni così da avere un'idea globale sui servizi offerti dalle strutture presenti sul territorio della meta turistica e, dopo averle analizzate e confrontate tra loro, sceglie quella che potrebbe soddisfare le proprie esigenze.

Il recensore è definito da Tapinassi come un “ospite narrante con capacità inattesa di influenzare”, in virtù della sua facoltà di condizionare le decisioni di colui che acquista, illustrandogli non solo cosa viene offerto da una data struttura turistica, ma anche in che modo viene offerto.

L'importante ruolo attribuito alle recensioni si riflette, inoltre, sulla crescita esponenziale che hanno registrato all'interno del portale di viaggi più grande al mondo (da 0 a più di 150 milioni di recensioni dal 2000 ad oggi), rappresentando per i potenziali acquirenti, un indicatore dell'elevato livello di attendibilità e di veridicità delle informazioni.

Il loro ampio utilizzo è dovuto al fatto che le informazioni riportate non si limitano alla descrizione di elementi tangibili dell'offerta turistica (come ad esempio, la presenza o meno del frigobar all'interno della camera d'albergo), ma spesso riportano una descrizione strettamente

¹⁰⁷ Stefano Gnasso e Paolo Iabichino, *Existential Marketing*, Hoepli, 2014

personale delle emozioni vissute, positive o negative, che, toccando la sfera emotiva del viaggiatore, sono in grado di influenzarlo maggiormente nella scelta finale.

Secondo Tapinassi, la realtà attesa di ogni utente, ossia ciò che si aspetta di trovare durante il viaggio, è un elemento soggettivo influenzato sia dalle esperienze personali altrui, e sia da una molteplicità di fattori emozionali strettamente personali connessi ad esempio, ad esperienze di viaggio passate.

“Noi non osserviamo una realtà ‘oggettiva’, percepiamo la realtà attraverso un filtro che si calibra sulle nostre motivazioni profonde, sulle nostre priorità e sul nostro modo di ‘essere’ - afferma Tapinassi – la nostra percezione è dunque sempre frutto di interpretazione¹⁰⁸”.

In questo contesto, quindi, l’immagine e la reputazione di un territorio o di una struttura è il frutto di una fitta rete di opinioni e di successive interpretazioni soggettive che variano da utente a utente.

Alla luce di quanto detto, l’obiettivo del management sarà quello di garantire un livello qualitativo del servizio offerto che sia in linea o superiore a quello atteso dagli ospiti, così che, dalla loro soddisfazione possano derivare recensioni e opinioni positive.

Un cliente soddisfatto rappresenta un prezioso strumento del marketing digitale, in grado di influenzare i potenziali acquirenti più di quanto possa farlo direttamente il brand. Per tale motivo, monitorare e gestire ciò che gli utenti dicono sulla propria struttura, è tra gli aspetti più importanti da tenere in considerazione all’interno di un piano di web marketing turistico.

Tuttavia, essere in grado di offrire costantemente un servizio di qualità e allineato con le esigenze di ogni cliente, non è così semplice, perché la valutazione dell’esperienza di viaggio rilasciata da un utente nasce, come abbiamo detto, non solo da un complesso di fattori oggettivi, ma anche da elementi soggettivi come emozioni e sensazioni vissute personalmente.

L’ospite, nel momento in cui entra all’interno della struttura, porta con sé una serie di aspettative relativamente standard, come la pulizia della camera o la qualità della prima colazione (se si ipotizza il caso di una struttura alberghiera).

In aggiunta a questi servizi attesi, il cliente tende a dare sempre maggior attenzione a quegli aspetti che generano emozioni e sensazioni strettamente personali (livello del servizio offerto, l’atteggiamento propositivo dello staff), ossia quegli elementi meno tangibili che, se positivi, aumentano notevolmente il livello di esperienza vissuta.

¹⁰⁸ Francesco Tapinassi - la triangolazione percettiva - Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo, A.Travaglini, edizioni LSWR

La definizione dell'esperienza realmente vissuta dal cliente si basa sostanzialmente sulla differenza tra le aspettative maturate nella fase di prenotazione e la realtà del servizio complessivamente offerto dalla struttura:

L'esperienza può essere di tre tipologie:

- Negativa: un'esperienza negativa potrebbe indurre il cliente a rilasciare un feedback negativo sulle varie piattaforme online di tipo UGC influenzando a sua volta la reputazione online della struttura.
- Ordinaria: si ha quando l'esperienza vissuta dal cliente è stata all'altezza delle sue aspettative. In questo caso, tuttavia, non avendo vissuto un'esperienza memorabile, difficilmente tenderà a lasciare una recensione.
- Positiva: è la terza tipologia che si realizza quando una serie di emozioni vissute in prima persona dal cliente, rendono l'esperienza di viaggio memorabile. In questo caso l'ospite sarà fortemente incentivato a raccontare agli altri, sia sui canali online che offline, la *customer experience* vissuta.

All'interno di quest'ultima categoria, risiede l'obiettivo di ogni struttura ricettiva: erogare un servizio memorabile che superi le aspettative del cliente, così da innescare quel processo di recensioni positive che alimentano e rafforzano la *brand image* della struttura.

In questo scenario, cambia anche la modalità con cui le strutture devono raccontarsi sul web: comunicare meno promesse ma descrivere con trasparenza e naturalezza i servizi offerti. La struttura che continua ad osannare le proprie qualità (il cd. marketing enfatico), non fa altro che rafforzare la diffidenza del compratore che, di conseguenza, sarà indotto a dare maggior peso ed affidabilità alle recensioni esterne.

Gianluca Diegoli, nel suo libro intitolato “[mini]marketing”, propone interessanti spunti di riflessione sul marketing al tempo della rete, inviando un monito a quelle aziende che comunicano sul web nel modo sbagliato: *“Più alzate artificialmente le aspettative, per esempio tramite una tronfia comunicazione unidirezionale, più consumate credibilità e opportunità di passaparola. Forse una volta il bilancio di questa operazione era positivo, ora non più: ciò che promettete è persistente e la delusione è contagiosa¹⁰⁹.”*

Ecco allora che il concetto di triangolazione percettiva descritta da Barthes, deve rappresentare il fondamento della gestione della reputazione online: tenere sempre a mente che non vi è più un dialogo bidirezionale tra venditore e acquirente, ma a questi, si aggiunge il recensore capace di influenzare le scelte decisionali del secondo, e in virtù di questo suo potere, richiede

¹⁰⁹ Gianluca Diegoli, [mini]marketing. 91 discutibili tesi per un marketing diverso, 2008, tesi 68, www.minimarketing.it/2008/12/il-libro-minimarketing-online.html, consultato in data 27.01.17

attenzione, ascolto e soprattutto risposta a quanto recensito. Rispondere è un'attività che conferma l'orientamento del *brand* alla soddisfazione del cliente, e rientra tra le attività di gestione della reputazione online di una struttura, suddivisa dal consulente di *digital marketing* turistico, Armando Travaglini, in tre fasi¹¹⁰:

- Monitoraggio: è necessario controllare costantemente ciò che gli altri dicono sulla rete in merito alla propria struttura, al fine di comprendere in che modo viene percepito il *brand*, quali gli elementi critici e quali i punti di forza evidenziati dalla clientela. TripAdvisor, insieme a Booking.com e alle altre OTA, rientra tra i principali canali online che richiedono un monitoraggio continuo.
- Partecipazione: ad ogni recensione, negativa o positiva, deve corrispondere una risposta da parte del titolare della struttura recensita. In particolare, è consigliabile rispondere a quelle negative nel minor tempo possibile e solo dopo aver analizzato attentamente le critiche mosse dall'utente, così da comprendere gli aspetti del servizio che necessitano di un miglioramento.
- Coinvolgimento: le recensioni positive rappresentano un ottimo strumento di *digital marketing* in grado di innescare un forte coinvolgimento tra struttura e recensore. Un cliente soddisfatto della qualità del servizio offerto, si tramuta in un potenziale recensore che parlerà bene della struttura. Sulla base del ruolo (potenziale) ricoperto dagli utenti, è di fondamentale importanza innescare con essi un legame attivo e coinvolgente, partendo da una accurata attività di risposta ad ogni loro recensione.

Generalmente, il soggetto che risponde alle recensioni online rilasciate dagli utenti si identifica nel titolare o nel gestore della struttura.

Tuttavia, una strategia vincente, diffusa prevalentemente in Inghilterra, è quella di coinvolgere e rendere partecipe tutto lo staff nella formulazione delle risposte ai commenti degli utenti, così da responsabilizzarlo, rendendolo partecipe allo sviluppo della reputazione online della struttura.

3.4.1 *L'indice di valutazione della brand reputation: il Global Review Index (GRI)*

Nel 2013, gli hotel americani hanno investito il 7,5% del budget per le spese operative in attività di marketing, e, solo il 28% speso in questa direzione attiene al *digital advertising*, sebbene una

¹¹⁰ Digital Marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo, A.Travaglini

percentuale significativa delle prenotazioni ricevute proveniva dal web (il 42%), e in particolar modo, dai portali turistici (es. TripAdvisor).

Alcuni ricercatori della Cornell University, a testimonianza dell'importante ruolo svolto dalle recensioni online, come driver di successo del business di viaggi¹¹¹, hanno stimato, nel periodo tra gennaio 2010 e giugno 2012, l'impatto che il GRI, l'indice delle recensioni globali (Global Review Index, GRI), ha su un hotel, prendendo come campione di riferimento sei città europee e cinque americane.

Il GRI è l'indice di valutazione della *brand reputation*, calcolato sulla base delle recensioni e dei dati provenienti da tutti i siti e portali di recensione online (es. TripAdvisor).

Fortemente utilizzato nel settore alberghiero, il GRI, rappresenta un punto di riferimento per determinare la qualità e le performance delle strutture alberghiere in tutto il mondo.

Il Prof. Chris Anderson della Cornell University, attraverso la sua indagine, ha confermato l'esistenza di uno stretto legame tra *reviews* e *revenues*, ossia come la reputazione online di una struttura alberghiera influenzi le sue tariffe e i profitti.

Il GRI tiene conto di tre parametri chiave (KPI):

1. L'indice medio di occupazione (Occupacy Index): indica il rapporto, espresso in percentuale, tra il numero di camere occupate sul totale delle camere di una struttura);
2. L'indice ADR (*Average Daily Rate*): è il ricavo medio per camera, definito anche "*pricing power*" perchè rappresenta un fattore determinante nella scelta del piano tariffario di una struttura ricettiva. Si ottiene dal rapporto tra il ricavo totale per il numero di camere vendute;
3. Il ricavo generato per camera disponibile (RevPAR *Revenue Per Available Room*), pari al rapporto tra l'indice ADR sul numero delle camere disponibili di una struttura. È un parametro che indica il valore economico di ogni stanza in un dato momento temporale (giorno, settimana, mese, anno).

Inoltre, da un'analisi di regressione è stato possibile stimare l'elasticità al GRI (*UGC elasticity*) di ognuno di questi tre parametri: ad un incremento dell'1% del Global Review Index, corrispondono rispettivamente: un aumento pari allo 0,8% dei prezzi, +0,2% di camere prenotate e +0,96% di ricavi per ogni stanza sul totale degli hotel analizzati¹¹².

¹¹¹ T. Teixeira, L. Kornfeld, *Managing Online Reviews on TripAdvisor*, HBS, 25 marzo 2016

¹¹² Cornell Hospitality Report, November 2012, www.chr.cornell.edu, consultato in data 28.01.17

Dalla tabella sottostante è interessante notare come gli indicatori RevPAR e il prezzo (ADR) cambino rispetto alle recensioni in misura diversa in base alla categoria di albergo (lusso, prima, seconda, terza e quarta categoria).

	Pricing (ADR ^a)	Demand (Occupancy)	Revenue (RevPAR ^a)
All	0.80	0.20	0.96
Luxury	0.44	0.09	0.49
Upper Upscale	0.57	0.30	0.74
Upscale	0.67	0.19	0.83
Upper Midscale	0.74	0.42	1.13
Midscale	0.89	0.54	1.42

Figura 3.3 L'elasticità del prezzo, della domanda e dei ricavi alle recensioni. ADR=average daily rate, RevPAR=revenue per available room. Tratta da "Managing Online Reviews on TripAdvisor" T. Teixeira, L. Kornfeld, HBS

Infatti, più si scende nella categoria dell'hotel e più la variazione di un punto percentuale del GRI produce un impatto forte su tali indici (0,49%, 0,74%, 0,83%, 1,13% e 1,42% per l'indice RevPAR). Meno lineare appare, invece, la variazione della domanda per categoria di hotel (Occupancy), ad una variazione percentuale del GRI.

In questo scenario, un gran numero di catene alberghiere stanno prestando attenzione a questo effetto e si stanno muovendo per invogliare i clienti a rilasciare recensioni positive sulle piattaforme online, così da beneficiare in termini di un aumento dei tre parametri descritti (Occupancy, RevPAR e ADR).

Tuttavia, nelle piccole realtà alberghiere, si tende a prestare attenzione a soli tre aspetti delle recensioni, non sufficienti a monitorare e a gestire in modo ottimale la *brand reputation*:

1. Dove viene rilasciata la recensione (su quale sito UGC);
2. Il numero delle recensioni UGC;
3. La qualità delle recensioni (positive/negative).

Le attività del management, al contrario, dovrebbero focalizzarsi principalmente nella ricerca e nell'utilizzo di strumenti di *digital marketing*, in grado di invogliare i clienti a parlare bene della propria struttura sul web¹¹³.

Ad esempio, attraverso materiali di *review site marketing*, ossia tecniche in grado di stimolare gli ospiti a rilasciare un feedback, come certificati da inserire all'ingresso dell'hotel e *badge* per i siti web, o attraverso attività di training che diano gli strumenti necessari allo staff per interfacciarsi in maniera ottimale con l'ospite/recensore.

¹¹³ T. Teixeira, L. Kornfeld, *Managing Online Reviews on TripAdvisor*, HBS, 25 marzo 2016

Four Seasons Hotels and Resorts e Homewood Suites, entrambe catene di alberghi, sono un esempio di strutture ricettive che già nel 2012 hanno implementato importanti attività di gestione della reputazione online, investendo molto nello sviluppo della comunicazione e nelle strategie di marketing, in special modo attraverso i social media.

Four Season Hotels è una tra le più prestigiose catene d'albergo americane, presente in 38 Paesi con ben 92 hotel. I suoi investimenti in attività di marketing digitale ammontano a circa la metà dell'intero budget messo a disposizione dal management. La struttura, è stata tra i primi brand di lusso del settore alberghiero ad avere una forte presenza sui social media (in particolar modo su Twitter), che le ha consentito di attrarre un elevato numero di nuovi clienti e di fidelizzare quelli già acquisiti.

“Al Four Seasons Hotels, siamo fermamente convinti che i “vincitori” di questa nuova era digitale saranno i brand che consentiranno ai propri fans di unirsi ad essi facendoli direttamente partecipare alla loro crescita e alla loro concezione. Siamo sempre stati un’azienda con una cultura “client centric” ponendo sempre l’ospite al centro delle nostre strategie di marketing. Il passaggio a queste nuove tipologie di comunicazione (guidate dagli ospiti) è stato quindi rapido e naturale.”, dichiara Felicia Yukich, Social Media Marketing Manager di Four Seasons Hotels and Resorts¹¹⁴.

Anche Homewood Suites, catena alberghiera di medio livello, di proprietà della Hilton, è stata una tra le prime realtà nel settore turistico-ricettivo a investire consistenti livelli di budget in attività di marketing digitale e a ridurre contestualmente la spesa sui canali tradizionali come la televisione, la radio e la stampa.

Nel 2010, l’azienda ha iniziato a sfruttare i canali online così da monitorare, ogni giorno, le recensioni e le opinioni rilasciate dagli ospiti all’interno di ogni piattaforma digitale. Sull’articolo di HBS intitolato “Managing Online Reviews on TripAdvisor”, viene riportata una dichiarazione della responsabile del marketing globale della Homewood Suites, Carla Raynor, che attesta l’impegno della struttura in questa direzione: *“Ci siamo resi conto che era un’opportunità, quindi abbiamo messo in atto un piano per affrontare ogni conversazione con il cliente. Il team che gestisce l’attività di e-commerce lavora in modo che ad ogni recensione rilasciata dagli ospiti vi sia una risposta. Questo approccio “client centric” invoglia l’ospite a pubblicare una recensione positiva e conseguentemente l’indice di popolarità della struttura aumenterà [ad esempio il punteggio ottenuto su TripAdvisor].”*¹¹⁵

¹¹⁴ Consigli, strumenti e suggestioni sul mondo del turismo, Hospitality News, <http://www.hospitalitynews.it/hotel-di-lusso-e-social-media-il-caso-four-seasons/>, consultato in data 28.01.17

¹¹⁵ T. Teixeira, L. Kornfeld, *Managing Online Reviews on TripAdvisor*, HBS, 25 marzo 2016

Queste due realtà aziendali sono una testimonianza dell'importanza che ricopre l'attività di gestione della reputazione online.

Inoltre, le recensioni svolgono un ruolo chiave anche per le realtà aziendali di piccole dimensioni che, non potendo investire così tante risorse in attività di digital marketing, riescono a difendersi dalla concorrenza grazie alle recensioni positive rilasciate dagli ospiti sul web. *"Quando possiedi un piccolo albergo e il mercato in cui operi è fortemente competitivo, l'unico modo per difendersi dai grandi marchi del settore è con le recensioni positive."* ha riportato Kornfeld sull'articolo di HBS. *"TripAdvisor fornisce agli hotel strumenti di 'promemoria', come certificati e badge, che stimolano gli ospiti soddisfatti a scrivere una recensione in fase di check-out¹¹⁶".*

Una gestione integrata delle attività di gestione delle recensioni sia sul fronte online che offline, consente alle strutture ricettive, siano esse grandi catene alberghiere o piccole realtà aziendali, di ottenere risultati ottimali in questa direzione, incrementando nel lungo periodo la quantità, ma soprattutto la qualità, delle recensioni rilasciate dagli ospiti sui siti UGC come TripAdvisor.

3.5 Gli sviluppi futuri: la tecnologia predittiva

I continui cambiamenti digitali e le nuove esigenze dei viaggiatori da dover soddisfare, mettono a dura prova l'esistenza stessa degli operatori online, come TripAdvisor, costretto ad investire costantemente nella ricerca e sviluppo di sistemi altamente innovativi, in grado di fornire ai viaggiatori servizi ed esperienze di viaggio ancora più performanti e memorabili.

Inoltre, l'opportunità concessa dalla Rete di reperire un'enorme quantità di informazioni su ogni singolo cliente (Big Data), generate prevalentemente dai dispositivi mobili, rappresenta una grande sfida per le aziende operanti in ogni business (non solo quello turistico), in quanto da una loro attenta interpretazione si è in grado di offrire al cliente proposte altamente personalizzate.

Nel settore turistico, conoscere e analizzare lo storico delle scelte di ogni viaggiatore (es. le destinazioni visitate, le categorie di albergo prenotate, i servizi maggiormente acquistati, etc.), e riuscire a formulare successivamente uno schema ricorrente (cd. *pattern*) sarà (e già lo è in alcune realtà aziendali) l'unico modo che consentirà ad una struttura ricettiva di migliorare la propria offerta complessiva, erogando servizi turistici customizzati capaci di soddisfare ogni singola esigenza¹¹⁷.

¹¹⁶ L. Kornfeld, T. Teixeira, *Managing Online Reviews on TripAdvisor*, HBS, 25 marzo 2016

¹¹⁷ A. Travaglini, *Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*, edizioni LSWR

È opportuno evidenziare che, la *ratio* che si nasconde dietro l'attività di acquisizione di informazioni strettamente personali della clientela, non risiede solo nella capacità di conoscere le abitudini dei viaggiatori così da offrire loro proposte *ad hoc* ed allineate alle loro richieste, ma risiede, in particolar modo, nella capacità di anticipare (o addirittura condizionare) i loro bisogni, definita da Forrester¹¹⁸ “tecnologia predittiva”.

Nello specifico, la società americana con tale termine fa riferimento a tutte quelle tecnologie che “anticipano e inviano il contenuto giusto, sul dispositivo giusto, al momento giusto e alla persona giusta, continuando a imparare le sue abitudini”¹¹⁹.

Si tratta, in sostanza, di strumenti digitali che inviano informazioni e suggerimenti in grado di anticipare i bisogni dell'utilizzatore, prima ancora che questi si renda conto di averne realmente bisogno. Nel caso di TripAdvisor, ad esempio, l'utilizzo di Just for You, un sistema di “hotel suggestions” altamente personalizzato, introdotto sul portale due anni fa, consente ai viaggiatori di ricevere suggerimenti personalizzati per gli hotel sulla base delle ricerche di viaggio effettuate sul sito e delle preferenze individuali indicate sul profilo (es. stile, location, fascia di prezzo, tipologia di albergo etc.). Questo sistema, basato sull'analisi di Big Data, consente al portale di acquisire le abitudini di viaggio degli utenti e, in una fase successiva, di pianificare ogni esperienza turistica.

Conseguentemente, in un futuro prossimo, il sistema di ranking del portale non si baserà più solamente su parametri indicanti il prezzo più basso o il posizionamento per giudizio medio, ma anche in base alla sua capacità di suggerire offerte *ad hoc* al cliente, sulla base dello storico delle sue ricerche. La *predictive tech* rappresenta, in sostanza, il futuro di ogni business, che, allontanandosi dalle strategie di marketing tradizionale orientato su un determinato target demografico, restringe la propria offerta sul singolo individuo e sui suoi bisogni.

La mission dei leader del settore turistico online, come TripAdvisor e Booking.com, sarà allora quella di studiare ancora più a fondo le abitudini dei viaggiatori, così da attirarli attraverso un prodotto customizzato in grado di offrire non solo il prezzo migliore, ma la *deal* di viaggio perfetta.

¹¹⁸ Società di ricerca americana che analizza i cambiamenti apportati dalla tecnologia e il loro impatto sui diversi business, sulla società e sui consumatori finali.

¹¹⁹ A.Travaglini, *Digital Marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*, edizioni LSWR, novembre 2015

CAPITOLO QUARTO

4.1 *L'utilizzo di TripAdvisor nelle strutture turistico-ricettive del sud Pontino*

A conclusione dell'elaborato, è stata svolta un'indagine per comprendere in che misura i viaggiatori utilizzano il portale di viaggi TripAdvisor e, parallelamente, quanta rilevanza viene attribuita alla gestione e al monitoraggio dello stesso da parte dei titolari delle strutture turistico-ricettive del territorio del sud Pontino.

L'indagine è stata condotta lungo due direttrici, utilizzando i seguenti strumenti di ricerca:

1. Un questionario: somministrato a 100 viaggiatori (potenziali ed effettivi utenti di TripAdvisor), i cui risultati sono stati fondamentali per comprendere il “ruolo chiave” assunto dal portale nelle loro scelte di viaggio;
2. Un focus group¹²⁰: condotto con la presenza di 7 titolari di strutture turistico-ricettive delle città di Formia, Gaeta, Minturno e Sperlonga, per comprendere quanto la loro visione su TripAdvisor è allineata con l'importante ruolo attribuitogli dai viaggiatori e se il suo utilizzo è da loro considerato una leva strategica di *digital marketing* in grado di migliorare *l'awareness* e la *brand reputation online*, o se invece, considerano il portale di viaggi come una minaccia per il loro business, perché in grado di sottrarre al titolare il pieno controllo della presenza *online* della struttura.

L'obiettivo ultimo dell'indagine è quello di fornire a questi ultimi delle linee guida e dei suggerimenti per una gestione ottimale del portale sulla base dell'analisi dei dati ottenuti.

4.1.2 *Il sondaggio*

A partire dal mese di novembre dello scorso anno, è stato somministrato un questionario realizzato con l'ausilio di Google Moduli¹²¹, ad un campione rappresentativo di 100 individui di nazionalità italiana. Il questionario è composto da 15 domande a risposta multipla, di cui, le prime 2 attengono alle generalità dei rispondenti, mentre le successive indagano nello specifico il rapporto che hanno instaurato con il portale di viaggi TripAdvisor (modi, frequenza di utilizzo, finalità).

¹²⁰ Focus group: tecnica di ricerca basata sulla discussione su un dato argomento con un gruppo di persone selezionato

¹²¹ Google moduli: strumento di Google che consente la creazione di sondaggi online e la raccolta dei dati ottenuti

Nello specifico, le domande somministrate sono state *clusterizzate* sulla base delle differenti finalità da indagare:

- a. Generalità;
- b. Il livello di *awareness* di TripAdvisor dei rispondenti;
- c. Le finalità di utilizzo;
- d. Il grado di influenza delle recensioni presenti sul portale nelle decisioni di viaggio;
- e. L'attitudine degli utenti a rilasciare le recensioni;
- f. Le tematiche oggetto di recensione;
- g. La percezione che gli utenti hanno su TripAdvisor con riferimento al mondo del business.

Seguendo lo stesso criterio, sono stati analizzati i dati raccolti in base all'appartenenza ai diversi *cluster* di indagine:

- a) Il campione è composto da 54 donne e da 46 uomini di età superiore ai 18 anni. In particolare, poco più della metà dei rispondenti (il 51%) appartiene alla fascia di età compresa tra 26-35 anni, il 42% tra 18-25 anni, il 3% tra i 36-45 anni, e infine il restante 4% supera la soglia dei 46 anni di età. Sebbene si tratti di un campione composto da individui prevalentemente giovani è attendibile ai fini della conduzione dell'analisi, in quanto l'utilizzo del portale TripAdvisor interessa in particolar modo i soggetti giovani, i quali risultano essere più inclini all'uso delle piattaforme digitali rispetto alle generazioni a loro precedenti.
- b) Tutti i rispondenti conoscono il portale ma solo il 91% lo utilizza nella prenotazione e nell'organizzazione dei viaggi (con diversi livelli di frequenza: sempre 8%, spesso 46% e raramente 37%). L'atteggiamento positivo degli *user* all'utilizzo di TripAdvisor, mette in luce ai titolari delle strutture turistico-ricettive il fatto che un ampio bacino di clienti è potenzialmente raggiungibile sul portale.
- c) Dal sondaggio è emerso che TripAdvisor viene principalmente utilizzato per accedere a informazioni (96%), mentre minore appare il suo utilizzo per rilasciare recensioni e/o per effettuare una prenotazione (11% e 10% rispettivamente) [Fig.4.1].

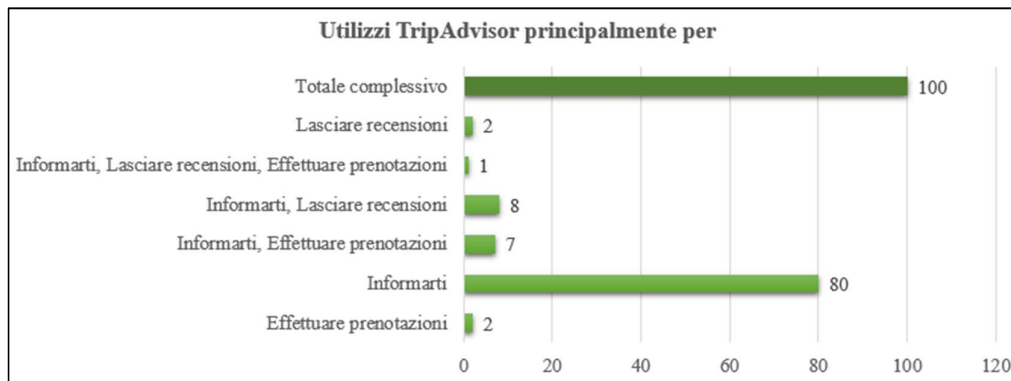


Figura 4.1 – Come gli utenti utilizzano TripAdvisor – elaborazione personale

In particolare, per quanto concerne l’analisi di coloro che rilasciano recensioni sul portale, i dati hanno mostrato che lo fanno circa nella stessa misura siano esse solo positive o negative (18,8% e 17,6% rispettivamente). Il 63,5% dei rispondenti, invece, rilascia entrambe le tipologie di recensioni.

Inoltre, nel caso di recensioni positive, sono emerse due finalità principali che motivano l’utente a rilasciarla: premiare il titolare della struttura per il livello del servizio offerto e informare gli altri utenti (63,8% e 61,7% rispettivamente). [Fig. 4.2]



Figura 4.2 -Le motivazioni che spingono l’utente a rilasciare le recensioni positive – elaborazione personale

Il rilascio di recensioni negative, invece, avviene nel 69,9% dei casi per rilasciare informazioni utili agli altri utenti, mentre per il restante 45,2% per suggerire future miglierie al titolare. Solo pochi *user* ammettono di voler manifestare, attraverso una recensione negativa, la propria insoddisfazione personale (19,4%). [Fig. 4.3]



Figura 4.3 – Le motivazioni che spingono l’utente a rilasciare le recensioni negative – elaborazione personale

Questa propensione degli *user* a rilasciare recensioni come fonte di informazione utile per gli altri può rappresentare per i titolari delle strutture un aspetto positivo e allo stesso tempo negativo. Positivo in quanto, se gli utenti sono influenzati da recensioni presenti sul portale, queste rappresentano un *driver* nel processo d'acquisto del consumatore, e in questo caso il titolare può investigare sulle caratteristiche che influenzano l'attitudine al rilascio della recensione e migliorarle in modo da influenzare in ultima battuta la scelta finale del consumatore; al contempo però, la loro presenza sul web può indebolire ogni azione diretta del management volta ad attrarre i clienti, in quanto questi ultimi, prima di entrare in contatto con la struttura e prima ancora di effettuare una prenotazione, saranno influenzati dall'opinione rilasciata dagli altri utenti in quanto rappresenta la loro principale fonte di informazione.

- d) Le recensioni presenti su TripAdvisor influiscono sulle scelte dei viaggiatori nell'85% dei casi. Inoltre, il 78% dei rispondenti ha dichiarato che la sua scelta finale è altresì influenzata dalla risposta del titolare alle recensioni rilasciate dagli utenti in merito al servizio offerto dalla struttura (in misura maggiore nel caso di risposte a recensioni negative (27%). [Fig. 4.4]

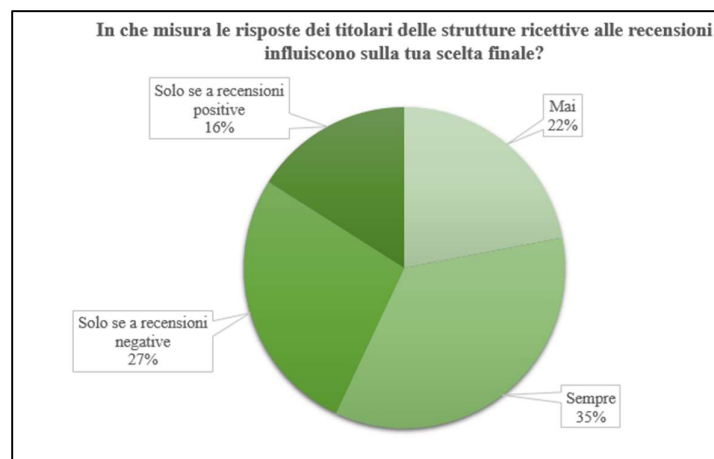


Figura 4.4 - In che misura le risposte dei titolari delle strutture ricettive alle recensioni influiscono sulla scelta finale degli utenti - elaborazione personale

Infine, l'88% dei rispondenti, ha dichiarato l'esistenza di un allineamento tra le recensioni consultate e la loro esperienza diretta, a conferma dell'elevato livello di attendibilità di quanto riportato dagli utenti (nello specifico dal grafico si evince come l'86% riscontra spesso questo allineamento, a due individui su 100 rispondenti accade

sempre, per il 10% accade raramente e solo per due soggetti non è mai accaduto). [Fig. 4.5]

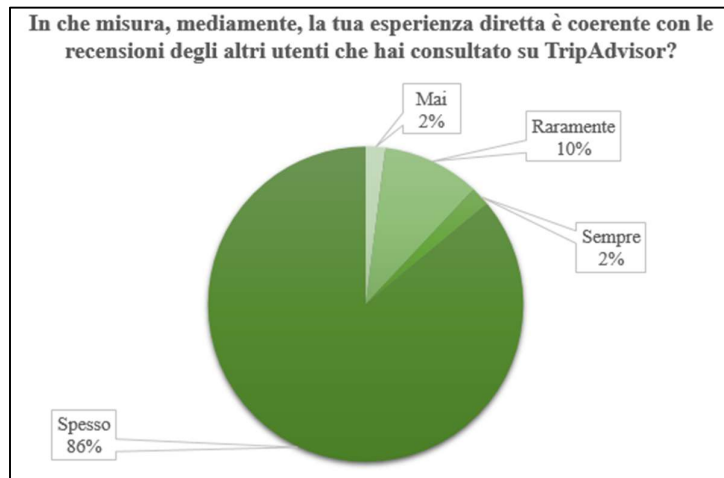


Figura 4.5 – In che misura l'esperienza dei viaggiatori è coerente con le recensioni presenti su TripAdvisor – elaborazione personale

Questa evidenza riscontrata, aiuta i titolari a comprendere maggiormente il ruolo rilevante assunto dai viaggiatori nelle loro scelte di acquisto e conseguentemente, a monitorare costantemente ciò che gli altri dicono sulla propria struttura.

- e) Dal sondaggio è emerso che l'attitudine a rilasciare recensioni non è strettamente correlata all'esperienza positiva vissuta, ma al contrario, vengono rilasciate quasi nella stessa misura sia che si tratti di un'esperienza positiva che negativa.
- f) Gli aspetti maggiormente valutati di un'esperienza turistica, sono: la qualità complessiva del servizio offerto e il livello di pulizia della struttura.
Sulla base di questa evidenza, TripAdvisor rappresenta un valido strumento non solo per conoscere le opinioni dei consumatori in merito al servizio erogato ma anche per comprendere su quali aspetti del servizio e in che misura occorre investire su ognuno di essi per apportare dei miglioramenti alla struttura nel suo complesso.

g) In ultima analisi, ho ritenuto opportuno comprendere la percezione che gli utenti hanno su TripAdvisor all'interno del business turistico. In particolare, per l'80% dei rispondenti, il portale rappresenterebbe un'opportunità per i titolari delle strutture turistico-ricettive. [Fig.4.6]



Figura 4.6 - La percezione degli utenti su TripAdvisor nel mondo del business- elaborazione personale

4.1.3 Le interviste effettuate (focus group)

La seconda parte dell'indagine si sviluppa attorno a 7 interviste¹²² effettuate a soggetti titolari di strutture turistico ricettive al fine di comprendere la loro visione, l'utilizzo e il livello di integrazione di TripAdvisor con la gestione della presenza online della struttura.

Tutti gli intervistati conducono attività turistiche, tra cui alberghi, ristoranti e stabilimenti balneari, situati nelle città di Formia, Gaeta, Minturno e Sperlonga, lungo la costa del basso Lazio.

Gli intervistati, a differenza dei rispondenti al sondaggio, hanno un'età in media superiore ai 45 anni. È opportuno evidenziare l'esistenza di questo *gap* generazionale tra *user* di TripAdvisor e titolari delle strutture "recensite", perché mostra già in partenza una differente predisposizione di questi ultimi ad un utilizzo delle nuove piattaforme digitali come TripAdvisor.

Le domande somministrate indagano più aspetti della gestione della presenza *online* sul portale di viaggio. Al fine di una migliore analisi dei dati raccolti, le domande sono state "clusterizzate" sulla base di 4 macro aree di indagine:

- a) Monitoraggio e gestione delle recensioni;
- b) Modifiche apportate al servizio in seguito alle recensioni;
- c) Gestione sinergica presenza offline e online della struttura;

¹²² Per motivi di *privacy* sono stati modificati i nomi reali degli intervistati e delle strutture ricettive

- d) Rilevanza attribuita al portale nella conduzione del business.
- a) Sei intervistati su sette controllano “spesso” le recensioni rilasciate dagli utenti su tutti i portali (non solo TripAdvisor ma anche Booking.com e Expedia). Solo il più giovane tra questi (32 anni) monitora costantemente (con cadenza settimanale) e personalmente i *feedback* presenti online. Sebbene l’attività di controllo della presenza online venga svolta da tutti gli intervistati con frequenze diverse, non tutti rispondono alle recensioni (indistintamente positive o negative). Quattro albergatori hanno dichiarato di non aver mai risposto a nessun tipo di commento rilasciato dai clienti, ognuno con una propria motivazione: per mantenere un *low profile* dell’albergo, per non innescare un meccanismo commento-risposta che potrebbe protrarsi nel tempo (specialmente se negative) e creare “*rumor*” o ancora semplicemente per *policy* aziendale. Solo tre di loro, invece, rispondono alle recensioni. Nello specifico, la risposta ad un commento positivo trova la sua motivazione nella “cortesia” del gesto e nel “mostrare agli utenti di essere interessati a ricevere commenti”; nel caso contrario, invece, la risposta a recensioni negative avviene esclusivamente per contestare recensioni false o diffamatorie.

Un aspetto critico che è emerso dalle interviste, è che le recensioni su TripAdvisor possono essere rilasciate da qualsiasi utente, anche se questo non ha effettivamente soggiornato in quella struttura. TripAdvisor, a differenza di altri portali e piattaforme online (es. Booking.com), non effettua un controllo preliminare sul soggetto recensore che attesti il suo soggiorno in quella struttura. Questo è un aspetto che scoraggia fortemente i titolari delle strutture turistico-ricettive, in quanto dall’assenza di controllo consegue un atteggiamento talvolta diffidente alle recensioni rilasciate dai clienti, perché ritenute poco credibili, soprattutto nel caso in cui queste risultino essere negative e/o diffamatorie. Nel corso di un’intervista, il responsabile del Grand hotel “Villa Maria” di Gaeta, Angelo Rossi, ha raccontato un aneddoto utile ai fini della comprensione dell’atteggiamento di sfiducia in cui spesso si pongono i titolari delle strutture ricettive nei confronti di TripAdvisor: “*Una volta mi sono trovato a denunciare una persona (di mia conoscenza), per aver lasciato un commento negativo e falso sul servizio del mio albergo. È stato un dispetto che mi è costato l’immagine e la reputazione! Sono riuscito a scoprirlo perché non risultava tra i clienti che avevano soggiornato da noi in quel periodo*”.

Il timore che alcune recensioni negative non siano oggettive e veritiere, è il motivo principale che spinge i titolari a prestare, talvolta, poco peso all'attività di risposta alle medesime.

- b) Tutti gli intervistati hanno dichiarato di aver apportato delle modifiche al servizio in seguito a precedenti recensioni rilasciate dagli utenti. Il più giovane di loro, Sabino Bianchi, titolare dell'albergo "Le dune", riconosce l'importante ruolo svolto dalle recensioni negative per responsabilizzare maggiormente il personale e migliorare in questo modo il servizio: *"ogni recensione negativa che ricevo su TripAdvisor la stampo e la mostro ai miei dipendenti così da responsabilizzarli maggiormente, rendendoli consapevoli del disservizio offerto al cliente."*
- c) Dalle interviste effettuate è emerso come la gestione sinergica della presenza online e offline della struttura è, nella maggior parte dei casi, correlata positivamente al livello della qualità del servizio offerto: più è accurata la gestione offline della struttura (accoglienza, pulizia, investimenti fatti nella ristrutturazione delle camere, etc) e più attenzione viene posta sia alla gestione della presenza sui portali (TripAdvisor, Booking.com, etc) e sia al sito web (anche se in misura minore).
- d) Tutti gli intervistati hanno espresso un giudizio complessivamente positivo su TripAdvisor, definendolo uno strumento "eccezionale" e indispensabile nella conduzione di un'attività turistico-ricettiva: *"è un'opportunità per noi albergatori essere presenti su TripAdvisor, perché permette di attrarre, in una città piccola come Gaeta, turisti stranieri tra cui svedesi e brasiliani che prima difficilmente avresti raggiunto. – ha dichiarato Alessandro, titolare dell'albergo "Alta marea" di Sperlonga (il migliore della città stando ai punteggi di Booking.com, Expedia e TripAdvisor. 9,5 e 9,8 e 1° posto, rispettivamente) "Tuttavia, resta delicata la sua gestione. TripAdvisor è come una tigre: o la controlli o ti mangia. Essere presenti sui portali turistici sì, ma solo se in maniera attiva e propositiva, altrimenti rischi di infangarti in recensioni negative e ne perdi di immagine e reputazione."*

4.2 *Insights e analisi dei dati raccolti*

L'atteggiamento degli utenti nei confronti di TripAdvisor risulta essere generalmente positivo: tutti lo conoscono e molti lo utilizzano. Non ci dovrebbero essere dubbi sul fatto che, nello scenario descritto, la piattaforma rappresenti per i titolari delle strutture uno strumento che richiede un continuo monitoraggio in quanto, al suo interno, vi sono le azioni di un ampio bacino di clienti (effettivi e potenziali).

L'informazione è il principale *driver* di utilizzo di TripAdvisor. I dati mostrano, infatti, sia l'elevata ricerca di informazione grazie alla consultazione delle recensioni da parte dei consumatori e sia l'elevato coinvolgimento che si instaura tra gli *user* nella condivisione di informazioni (il voler informare gli altri è particolarmente rilevante nel caso di esperienze negative).

Ciò significa che, per i titolari delle strutture, il portale di viaggi non rappresenterebbe semplicemente un luogo dove trovare potenziali consumatori, ma dove potenziali consumatori scambiano e condividono informazioni molto interessanti.

Da quanto emerso dal questionario, è evidente che la scelta finale degli utenti sia influenzata in misura abbastanza significativa dalle recensioni presenti su TripAdvisor: questo aspetto rappresenta un'ottima motivazione che dovrebbe spingere le strutture ad investigare maggiormente su di esso e considerarlo come un potenziale strumento di business (visto anche l'allineamento emerso tra le recensioni lasciate e l'esperienza effettivamente vissuta).

Il fatto che l'attitudine a lasciare una recensione non sia influenzata dalla positività o negatività dell'esperienza fatta, rende TripAdvisor uno strumento neutrale per conoscere le opinioni dei consumatori: le risposte dei consumatori sembrano suggerire di puntare maggiormente su alcuni aspetti delle strutture e cercare di rendere il servizio memorabile.

In tal modo, il titolare incrementa la possibilità che gli utenti lascino recensioni, che potrebbero influenzare la scelta finale degli *user*.

Infine, l'80% degli *user* concorda nel considerare TripAdvisor come uno strumento di business piuttosto che una minaccia per i titolari delle strutture: probabilmente questo è soprattutto legato al fatto che i consumatori utilizzano il portale come strumento di informazione piuttosto che di effettiva prenotazione o interazione con la struttura (che comporterebbe sia una ulteriore flessibilità operativa ed una maggiore attività di *outsourcing*, ma anche probabilmente maggiori costi destinati al portale).

Tali ipotesi sarebbero inoltre in linea con i risultati emersi dal questionario. Per tali ragioni TripAdvisor rappresenta sicuramente un potenziale strumento di business per i titolari di strutture, che permetterebbe una maggiore conoscenza ed interazione con potenziali clienti.

La principale implicazione dello studio è che rappresenta innanzitutto un punto di partenza per una migliore comprensione delle opinioni dei turisti su quello che è TripAdvisor e sul suo utilizzo.

Inoltre, tale studio offre interessanti informazioni ai titolari che per nulla si interessano della gestione della loro presenza sul portale: dai dati si evince chiaramente come TripAdvisor sia uno strumento capace di impattare positivamente sul business dei diversi ristoratori/albergatori, i quali dovrebbero investire più risorse in termini economici e di tempo sulla presenza sul portale.

È opportuno evidenziare le principali limitazioni dello studio. I risultati del questionario evidenziano una complessiva positività dell'utilizzo del portale da parte degli *user*; sebbene tale giudizio sembra essere estendibile alla realtà (in quanto statisticamente significativo), non è, tuttavia, generalizzabile nella pratica, in quanto la numerosità campionaria di intervistati non è particolarmente elevata.

Anche dal focus group, condotto con la presenza dei titolari delle strutture ricettive, sono emersi aspetti interessanti. Le domande somministrate sono state fortemente stimolanti ai fini della conduzione dell'indagine, consentendo di ottenere un elevato livello di coinvolgimento tra tutti i partecipanti [sezione "Appendice"].

Tutti gli intervistati riconoscono l'importante ruolo svolto da TripAdvisor come strumento "eccezionale", capace di attrarre un gran numero di clienti e che, affiancato ad un'attenta gestione del management, è in grado di incrementare nel tempo la reputazione e l'immagine del brand online.

Molto interessante è stata la similitudine data dal titolare dell'hotel "Alta marea" di Sperlonga: *"TripAdvisor è come un termometro capace di misurare il risultato finale di un complesso sistema di politiche aziendali implementate da una struttura. Se sono efficaci ed efficienti, questi aspetti si riflettono poi anche sulle recensioni degli utenti."*

Il portale americano consente ai titolari la possibilità di autocontrollo. Grazie alle recensioni degli *user* il manager può controllare quali aspetti del servizio vanno eliminati, quali corretti e quali da mantenere. Inoltre, la possibilità di godere di una maggiore visibilità, nonché l'opportunità di incrementare l'immagine e la reputazione del brand (conseguente solo ad una buona gestione online), sembrano essere tra gli aspetti principali che motivano i titolari ad essere presenti sui tutti i portali turistici: *"una gestione ottimale delle recensioni su TripAdvisor"*

e del collocamento dell'offerta su Booking.com o Expedia, permette in un primo momento di incrementare il fatturato ma nel lungo periodo consente di beneficiare in termini di immagine e di reputazione della struttura. In tal modo, grazie alla notorietà ottenuta, posso giustificare un eventuale incremento dei prezzi delle camere, ottenendo maggiori profitti”.

L'unico aspetto negativo emerso dal *focus group* è lo scarso controllo di TripAdvisor su coloro che rilasciano le recensioni: infatti chiunque (a volte un *competitor*) ha la possibilità di scrivere una recensione, senza che il titolare riesca a verificare se lo stesso utente abbia effettivamente visitato o ha pernottato nella struttura. Sebbene il portale americano utilizzi degli algoritmi per valutare l'attendibilità di una recensione, ciò non è sufficiente per instaurare un legame di fiducia e di collaborazione con i titolari della struttura. Più di un intervistato ha riferito che spesso sono i loro *competitor* a rilasciare recensioni negative per “rubare” la clientela.

A fronte di questa problematica, è quanto più opportuno che la gestione della presenza online nel suo complesso (sito web, TripAdvisor, Booking.com, Expedia, etc.) avvenga parallelamente e con la stessa intensità con cui si conduce l'attività sul fronte offline.

Il *focus group*, sebbene sia stato condotto con un numero ristretto di titolari di strutture ricettive, è risultato utile al fine dell'ottenimento di risultati immediati e misurabili. Dall'esperienze riportate da ciascun partecipante sono emersi interessanti spunti di riflessione circa le diverse modalità di utilizzo di TripAdvisor.

In particolare, la gestione attiva del portale di alcuni titolari e i risultati positivi da essa generati, hanno portato i meno reattivi al suo utilizzo ad una maggiore comprensione della sua rilevanza strategica nella conduzione dell'attività turistica.

In conclusione, sarebbe interessante sottoporre un questionario sull'utilizzo di TripAdvisor ad un maggior numero di turisti e condurre interviste a tanti altri titolari di strutture turistico-ricettive: tale soluzione da un lato consentirebbe una maggiore generalizzazione dei risultati raggiunti, e dall'altro permetterebbe di rilevare nuovi *insight* dal punto di vista dell'offerta turistica.

CONCLUSIONI

La creazione e la condivisione di contenuti *user generated* è un fenomeno in continua crescita, la cui diffusione interessa sempre più settori. Ciò lo rende un fatto irreversibile di cui tutti gli attori del sistema economico non possono non tenerne conto; tra i vari settori interessati, quello turistico è quello in cui ha impattato maggiormente.

Si pensi ad esempio, all'influenza che le recensioni rilasciate da alcuni utenti di TripAdvisor hanno avuto sulla modalità di selezione e scelta di alloggi, ristoranti e attrazioni turistiche di altri viaggiatori.

Anche l'indagine presentata all'interno dell'elaborato dimostra quanto appena affermato. Per quanto riguarda la diffusione e la conoscenza, da un lato la maggior parte dei soggetti intervistati attraverso il questionario ha confermato di essere *user* abituali della piattaforma; dall'altro, i titolari delle strutture ricettive, anche se tutti circoscritti ad una zona geografica meno di respiro "internazionale", hanno dimostrato se non un utilizzo "attivo" almeno una conoscenza "subita" del fenomeno.

Per quanto concerne l'influenza, dall'indagine effettuata è emerso che il 91% dei rispondenti consulta, seppur con frequenze diverse, le opinioni presenti sul sito nella fase di organizzazione e prenotazione dei viaggi; tale fiducia riposta dai consumatori alle recensioni fornite da soggetti sconosciuti, trova la sua motivazione nel fatto che sono condivisioni spontanee, non aventi finalità di natura economica ma nate con l'unico scopo di offrire ulteriori strumenti di decisione a coloro che navigano la rete.

Qui nasce il gap principale tra utenti e titolari. Se i primi si fidano e seguono le recensioni e hanno capito la veridicità di quanto viene scritto in una sorta di solidarietà tra consumatori, i titolari, invece, sono rimasti ancorati ad un vecchio modello e considerano, TripAdvisor almeno la maggior parte di essi, un "ambiente" ostile in cui si riuniscono concorrenti sleali e falsi clienti. Se questo, in alcuni casi, può essere vero (e gli stessi titolari hanno portato ad esempio casi realmente accaduti), guardando solo gli aspetti negativi, essi perdono l'occasione di trarre ciò che di buono la piattaforma, così come tutti gli strumenti *user generated*, dà.

Una motivazione a questa visione distorta dello strumento potrebbe essere data dalla scarsa confidenza con la tecnologia, con la mancanza di figure professionali e preparate in questo ambito; un altro motivo, evinto in relazione alle caratteristiche dei soggetti intervistati, potrebbe essere attribuito alla diversa generazione di appartenenza. Gli over 50 spesso non riescono ad inserirsi in un'ottica 3.0. Ciò appare chiaro, per esempio, nell'intervista al più giovane che è risultato essere anche quello più "*confident*" con lo strumento.

A fronte dell'ampio bacino di utenti di TripAdvisor, appare chiara la necessità, da parte dei titolari, di superare questi limiti.

È quanto più opportuno per i titolari delle strutture ricettive, monitorare e analizzare costantemente questo flusso di comunicazioni e, in seguito, gestire attivamente la presenza della propria struttura sulla rete. Infatti, se da un lato questo strumento è visto come una minaccia perché espone il *brand* a ricevere qualsiasi tipo di recensione o commento (positivo o negativo), al tempo stesso rappresenta uno strumento eccezionale i cui contenuti costituiscono una comunicazione parallela verso i futuri clienti rispetto a quella aziendale, e che quindi, è opportuno sfruttare. I metamotori e portali turistici devono essere visti dai *manager* delle strutture ricettive come un “moltiplicatore di forza” perché i commenti, le recensioni e le votazioni ivi presenti, influenzano l'immagine, la reputazione e l'*awareness* che gli ospiti hanno su una determinata struttura. In questo nuovo scenario, l'obiettivo di ogni struttura sarà quello di erogare un servizio memorabile che superi le aspettative del cliente, così da innescare quel processo di recensioni positive che alimentano e rafforzano la *brand image* della struttura. Il cambiamento digitale deve essere affrontato dal management in maniera intelligente, pianificando attentamente quali strumenti adottare e progettando secondo un criterio logico la presenza online del proprio *brand*: non “vince” chi è presente su tutte le piattaforme digitali, “vince” colui che ottiene ottimi risultati in ogni realtà in cui è presente (online e offline): per far ciò, deve avere requisiti e competenze in ambito tecnologico, essere in grado di gestire le leve di *digital marketing* in maniera integrata con quelle tradizionali e attuare strategie “*customer centric*” di lungo periodo.

I cambiamenti in corso, l'evoluzione tecnologica, gli interventi migliorativi che già sono stati applicati alla piattaforma, la riduzione dello scollamento tra giovani recensori e vecchia generazione di titolari delle attività recensite e, infine, forte padronanza degli strumenti digitali e da un maggior *focus* sulla gestione della struttura online sono tutti elementi che concorrono a prospettare, in un futuro prossimo, un utilizzo migliore di TripAdvisor da entrambe le prospettive.

Alla ricezione di risposte professionali dei titolari e dal riscontro che quanto viene suggerito venga recepito e applicato, si avrà in risposta dagli utenti un più corretto e oggettivo rilascio di recensioni in un crescente circolo virtuoso di scambio informativo e beneficio reciproco: i commenti *fake* saranno censurati dagli utenti stessi e la proattività dei titolari aumenterà la reputazione e l'immagine della loro struttura. Inoltre, la passione e l'impegno del titolare dedicate all'attività di risposta alle recensioni, aiuteranno l'utente a cogliere il lato umano che c'è dietro ogni struttura e a ponderare e riflettere su ogni recensione letta e/o rilasciata.

BIBLIOGRAFIA

R. Bandiera, *Web 3.0 e tecnologie che lo compongono: opportunità e rischi*, Dario Flaccovio Editore, 2014

A. M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, Business Horizons, Vol. 53, 2010

A. M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, Business Horizons, Vol. 53,59-68, 2010

A. McEwen, H. Cassimally, *Designing the Internet of Things*, John Wiley and Sons, 2014

P. Peretti, *Marketing Digitale, Scenari, Strategie, Strumenti*, Apogeo, 2011

A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, 2008

A. Travaglini, S. Puerto, V. D'Amico, *Digital Marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*, Edizioni LSWR, 2015

D. Addey, J. Ellis, P. Suh, D. Theimecke, *Content Management Systems (Tools of the Trade)*, Paperback, 2003

Stephen L.J. Smith, *The tourism product*, Annals of Tourism Research, Vol 21, n°3, 1994

B. J. Pine II, J. H. Gilmore, *L'economia delle esperienze: oltre il servizio*, Rizzoli, 2013

S. Ferrari, *Modelli gestionali per il turismo come esperienza. Emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche* Cedam, Padova, 2006

J. Swarbrooke, S. Horner, *Business Travel and Tourism*, 2001

A. Mathieson, *Tourism: economic, physical and social impacts*, Longman, 1982

F. Casarin, *La soddisfazione del turista tra ricerche quantitative e qualitative*, sinergie Italian Journal of Management, 2011

J.C. Makens, J. Brown, *Marketing del turismo*, P.Kotler, Pearson, 2010

R.W. McIntosh, C. R. Goeldner, *Tourism: principles, practices, philosophies*, Wiley, 1986

- J. Ejarque, *Social media marketing per il turismo: come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione*, Hoepli, 2015
- B. Solis, *What's the future of business*, Wiley & Sons, 2013
- U. Bertelè, *Le opportunità della Disruptive Innovation* School of Management Politecnico di Milano, 2014
- F. Buttle, *Customer Relationship Management. Concept and Technologies*, Cap.1, 2009
- C. Shirky, *Uno per uno, tutti per tutti. Il potere di organizzare senza organizzare*, Codice, 2009
- OECD, *Participative Web and User-Created Content: Web 2.0, Wikis and Social Networking*, Ottobre 2007, p. 124
- H. Jenkins, *Cultura convergente*, Milano, Apogeo Education, 2007, pp. 384
- F. Begossi, *Ota, Metasearch e gli altri: il panorama del digital travel in Italia*, 16 giugno 2015
- T. Teixeira, L. Kornfeld, *Managing OnlineReviews on TripAdvisor*, HBS, 25 marzo 2016
- R. Barthes, *La camera chiara*, Einaudi
- R. Baggio e Jacopo A. Baggio, *Experiencing information asymmetries in tourism*, presentato alla 4th Advances in Tourism Marketing Conference, Maribor, 6-9 settembre 2011
- S. Gnasso e P. Iabichino, *Existential Marketing*, Hoepli, 2014
- Audiweb in collaborazione con Nielsen, *Total digital audience*, report, dicembre 2015
- G. Rusconi, *L'età dell'oro dell'Internet of Things. Le sfide dei Cio: interoperabilità e cybersecurity*, Sole 24 Ore, 11 novembre 2015
- Nielsen, *Connected commerce survey*, report, 2015
- Consiglio Nazionale delle Ricerche, *Turismo in ripresa*, Comunicato stampa, 24.06.2016
- BEM Research, *L'offerta turistica italiana: carenze e opportunità nell'era digitale*, report, 2015.

BEM Research, *Turismo, con offerta digitalizzata 2 milioni di turisti in più*, agosto 2016

A. Dini, *Participative Web: User-Created Content*, Sole24Ore, 12 aprile 2007

P. Garfinkel, *An average Traveler*, The New York Times, 23 febbraio 2013

TripAdvisor annual report 2015

Gianluca Diegoli, *[mini]marketing. 91 discutibili tesi per un marketing diverso*, 2008, tesi 68

Cornell Hospitality Report, November 2012

SITOGRAFIA

M. Corrado, *Storia di Internet e del Web*, <https://storiadiinternet.wordpress.com>, consultato il 03.11.16

D. Bonacina, *Internet, dalle origini al terzo millennio*,
<http://www.dariobonacina.net/Internetstory.pdf>, consultato il 03.11.16

F.Brancale, *Web 1.0 Web 2.0 Web 3.0: spiegazioni e differenze*, 6 febbraio 2014,
<http://www.themarketingfreaks.com/2014/02/web-1-0-web-2-0-e-web-3-0/>

O. Lassila, J. Handler, *Embracing Web 3.0*, 2007, <http://www.mindswap.org/papers/2007/90-93.pdf>

Osservatorio Digitale PMI, *Social Media e Social Network: cosa cambia*, 11 dicembre 2015,
<http://osservatoriodigitalepmi.it/social-media-e-social-network-cosa-cambia/>

Social Media engagement, Che cos'è social media?, <http://socialmediaitalia.it/che-e-social-media/>, consultato il 15.11.16

Sintesi dei dati sulla diffusione di Internet in Italia, www.audiweb.it/dati/online-report-audiweb-trends-diffusione-di-internet-in-italia-dicembre2015, consultato il 16.11.16

Gartner, *Internet of things*, www.gartner.com/it-glossary/internet-of-things, consultato il 18.11.16

Nielsen, *Ecommerce, Italia al top su scala globale negli acquisti online oltreconfine*,
www.nielsen.com/it/it/press-room/2016/CS-connected-commerce, consultato il 20.11.16

C.Mazzani, *l'evoluzione dei comportamenti del "Consumatore Multicanale*,
www.zerounoweb.it/approfondimenti/collaboration-social-networking/l-evoluzione-dei-comportamenti-del-consumatore-multicanale, consultato il 22.11.16

M.Patterson, *37 Digital Marketing tools that make life easier*,
<http://sproutsocial.com/insights/digital-marketing-tools/#paid>, consultato il 25.11.16

Entrepreneur, www.entrepreneur.com/encyclopedia/affiliate-marketing, consultato il 28.11.16

Studio Trebiano, *Definizione e differenze tra SEO e SEM - Search Engine Optimization VS Search Engine Marketing*, <http://www.trebiano.it/definizione-e-differenze-tra-SEO-e-SEM/>, consultato il 01.12.16

Informazioni sulla frequenza di rimbalzo e come migliorarla,
<https://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=it>, consultato il 10.12.16

Osservatorio nazionale del turismo

http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/statistiche/banca_italia/, consultato il 03.01.17

Mercato digitale del turismo: vale 9,5 miliardi, Osservatorio innovazione digitale nel turismo, 2015 <http://www.doxa.it/news/mercato-digitale-del-turismo-vale-95-miliardi-doxa-osservatorio-innovazione-digitale-turismo/>, consultato il 15.01.17

M. Aiello, *Metamotori turistici: semplice trend o arma vincente per gli albergatori?*, Nozio business, <http://www.nozio.biz/metamotori-turistici-semplice-trend-arma-vincente-per-gli-albergatori/>, consultato il 18.01.17

Enciclopedia Treccani: <http://www.treccani.it/enciclopedia/blog/>, consultato il 18.01.17

Fare social media marketing per il vostro hotel con 30 minuti al giorno,

<http://www.minimarketing.it/2014/04/fare-social-media-marketing-per-il-vostro-hotel-con-30-minuti-al-giorno>, consultato in data 18.01.17

A. Travaglini, *Il CRM è morto? La fidelizzazione del turista infidelizzabile*, blog Digital Marketing turistico, <http://digitalmarketingturistico.it>

Sharing Economy, Monica Bernardi: <http://www.fondazionefeltrinelli.it/sharing-economy-al-tempo-della-crisi/>, consultato in data 22.01.17

R. Esposito, *Cosa sono (e come sfruttare) gli user generated content*, *Inbound Marketing*, 13 gennaio 2015, <https://www.studiosamo.it/inbound-marketing/cosa-sono-e-come-sfruttare-gli-user-generated-content/>, consultato il 23.01.17

Consumer-generated content helps drive online sales, 4 maggio 2016,

<http://www.businessinsider.com/consumer-generated-content-helps-drive-online-sales-2016-5?IR=T>, consultato il 23.01.17

A.Dini, *Participative Web: User-Created Content*, Sole24Ore, 12 aprile 2007

<http://www.ilsole24ore.com>

R. Gentile, *l'incredibile storia personale dell'inventore di TripAdvisor*, 22 giugno 2016, to-news.it, consultato il 24.01.17

<https://www.tripadvisor.it>, consultato il 25.01.17

TripAdvisor annual report 2015, http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-MMXS5/3668506798x0x888927/BA1C36BE-2FEF-4723-929A-A9E63CAAB372/TRIP_AR.pdf, consultato in data 22.01.17

Cornell Hospitality Report, November 2012, www.chr.cornell.edu, consultato in data 25.01.17

G. Diegoli, [mini]marketing, www.minimarketing.it/2008/12/il-libro-minimarketing-online.html, consultato in data 27.01.17

Consigli, strumenti e suggestioni sul mondo del turismo, Hospitality News, <http://www.hospitalitynews.it/hotel-di-lusso-e-social-media-il-caso-four-seasons/>, consultato in data 28.01.17

APPENDICE

SONDAGGIO somministrato a 100 soggetti attraverso Google Moduli	
Genere	
	Donna Uomo
Età	
	18-25 26-35 36-45 più di 46
Quanti viaggi fai mediamente nel corso di un anno (considerando anche viaggi brevi)?	
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Conosci TripAdvisor?	
	si no
In che misura utilizzi TripAdvisor per organizzare/prenotare i tuoi viaggi?	
	Mai Raramente Sempre Spesso
Utilizzi TripAdvisor principalmente per	
	Effettuare prenotazioni Informarti Informarti, Effettuare prenotazioni Informarti, Lasciare recensioni Informarti, Lasciare recensioni, Effettuare prenotazioni Lasciare recensioni

<p>Quanto è condizionata la tua scelta finale dalle recensioni rilasciate dagli altri utenti sul portale?</p> <p>0 1 2 3 4 5</p>
<p>In che misura le risposte dei titolari delle strutture ricettive alle recensioni influiscono sulla tua scelta finale?</p> <p>Mai Sempre Solo se a recensioni negative Solo se a recensioni positive</p>
<p>In che misura, mediamente, la tua esperienza diretta è coerente con le recensioni degli altri utenti che hai consultato su TripAdvisor?</p> <p>Mai Raramente Sempre Spesso</p>
<p>Quanto spesso utilizzi TripAdvisor per rilasciare una recensione?</p> <p>Mai Raramente Sempre Spesso</p>
<p>Quando rilasci una recensione, lo fai maggiormente nel caso di</p> <p>Entrambe Esperienze negative Esperienze positive Nessun caso</p>
<p>Assegna ad ognuno dei seguenti aspetti un punteggio da 1 a 5, in base a quanto ciascuno di questi condiziona la tua propensione a rilasciare una recensione positiva/negativa</p> <p>Qualità del servizio offerto Tempi di attesa Professionalità e cortesia del personale Pulizia Prezzo</p>

Perché solitamente rilasci una recensione positiva?

Per premiare il titolare della struttura ricettiva per il servizio offerto

Per rilasciare informazioni utili agli altri utenti

Per soddisfazione personale del servizio usufruito

Quando la mia esperienza è diversa dalla media per dare una visione più obiettiva

Nessun caso

Perché solitamente rilasci una recensione negativa?

Per insoddisfazione personale del servizio usufruito

Per rendere noto il disservizio al titolare della struttura ricettiva così che possa migliorarlo in futuro

Per rilasciare informazioni utili agli altri utenti

Nessun caso

Pensi che, per i titolari delle strutture ricettive (albergatori, ristoratori, etc), TripAdvisor sia visto più come una minaccia o come un'opportunità per il proprio business?

Una minaccia

Un'opportunità

FOCUS GROUP

- 1) Genere: M/F
- 2) Et :
- 3) Che tipo di attivit  imprenditoriale turistica svolgi? (Albergo, ristorante, stabilimento balneare)
- 4) Conosci TripAdvisor?
- 5) Ogni quanto controlli le recensioni che vengono lasciate sulla tua struttura? (sempre, spesso, raramente, mai)
- 6) Su una scala da 0 a 5, quanto tempo dedichi alla gestione del profilo della tua struttura su TripAdvisor (cd. TripAdvisor *insights*)?
- 7) Hai mai risposto a recensioni positive rilasciate dai clienti?
- 8) Se s , perch ? (suggerimento: per cortesia, perch  penso che sia un momento di fidelizzazione con il cliente, per dimostrare agli ospiti, pregressi e potenziali, che la struttura   interessata a ricevere commenti, altro)
- 9) Hai mai risposto a recensioni negative rilasciate dai clienti?
- 10) Se s , perch ? (suggerimento: per contestare una recensione falsa, per scusarsi del disservizio, per dimostrare agli ospiti, pregressi e potenziali, che la struttura   interessata a ricevere commenti, altro)
- 11) Hai apportato modifiche al servizio offerto in seguito a precedenti recensioni rilasciate dagli utenti?
- 12) Pensi che TripAdvisor sia un valido strumento per il tuo business? (Assolutamente s , pi  s  che no, pi  no che s , assolutamente no)
- 13) Pensi che TripAdvisor sia una minaccia o un'opportunit ? Perch ?
- 14) Gestisci personalmente il profilo della tua struttura su TripAdvisor (es. rispondere alle recensioni)?
- 15) Su una scala da 0 a 5 quanto pensi sia importante, per il tuo business, avere una figura che si occupi personalmente della gestione del tuo account TripAdvisor?
- 16) Quanto utilizzerai la piattaforma di TripAdvisor nel collocamento della tua offerta al pubblico? (sempre, spesso, raramente, mai)
- 17) Su una scala da 0 a 5, quanto pensi sia importante gestire in modo sinergico la presenza offline e online della tua attivit  (es. presenza sui portali turistici/sito web)?
- 18) Tra gli obiettivi nella conduzione della tua attivit  imprenditoriale, c'  anche quello di ottenere un alto punteggio su TripAdvisor?



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Digital e Social Media Marketing*

***IL WEB 3.0 E IL MARKETING TURISTICO: IL CASO
TRIPADVISOR***

RELATORE

Chiar.mo Prof. Maximo Ibarra

CANDIDATA

Claudia Ciufò

Matricola 666541

CORRELATORE

Chiar.mo Prof. Paolo Spagnoletti

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO PRIMO	8
1.1 <i>Internet: dalle origini alle recenti evoluzioni</i>	8
1.1.1 <i>L'avvento del web 3.0</i>	10
1.1.2 <i>Social network e i Social media: protagonisti attivi della rivoluzione digitale</i>	13
1.2 <i>L'uso di Internet in Italia</i>	16
1.3 <i>Le opportunità offerte dal web l'Internet of things e le nuove sfide per imprese e consumatori</i>	19
1.4 <i>L'evoluzione del comportamento d'acquisto: dal punto vendita all'e-commerce</i>	21
1.5 <i>Il Digital Marketing: il suo utilizzo ed i principali strumenti</i>	24
1.5.1 <i>Il posizionamento sui motori di ricerca</i>	31
1.5.2 <i>La gestione dei contenuti: il CMS</i>	33
1.5.3 <i>La web analytics</i>	35
CAPITOLO SECONDO	38
2.1 <i>Il settore turistico in Italia: aspetti generali</i>	38
2.2 <i>Il prodotto turistico: caratteristiche, peculiarità e recenti sviluppi</i>	41
2.2.1 <i>L'uso di Internet nel settore turistico</i>	45
2.2.2 <i>Dal Marketing tradizionale al Web Marketing turistico</i>	47
2.3 <i>Ottimizzare le azioni di Web Marketing secondo i "momenti della verità"</i>	51
2.4 <i>Il consumatore-turista ed il processo di acquisto del turismo in rete</i>	54
2.5 <i>L'utilizzo di specifiche leve nell'ambito del Web Marketing turistico</i>	56
2.5.1 <i>Il sito web come "hub" della presenza online di una struttura ricettiva</i>	59
2.5.2 <i>La diffusione ed il crescente utilizzo di blog e portali turistici</i>	63
2.5.3 <i>Social Media Marketing: come acquisire nuovi clienti e fidelizzarli attraverso gli strumenti social</i>	66
2.5.4 <i>Il CRM come leva strategica per la gestione delle relazioni con la clientela</i>	70
2.6 <i>L'evoluzione del sistema turistico: la sharing economy e le prospettive future</i>	75
CAPITOLO TERZO	78

3.1 <i>Il ruolo attivo dei consumatori: la nascita dei siti User Generated Content (UGC)</i>	78
3.2 <i>TripAdvisor: la community dedicata ai viaggi più grande del mondo</i>	81
3.2.1 <i>La strategia</i>	83
3.2.2 <i>Il business model</i>	85
3.2.3 <i>L'ambiente competitivo</i>	86
3.2.4 <i>Strumenti e funzionalità di TripAdvisor</i>	86
3.3 <i>TripAdvisor Insights: la risorsa di marketing irrinunciabile per le strutture ricettive</i>	89
3.4 <i>Strategie e suggerimenti per gestire la reputazione online</i>	91
3.4.1 <i>L'indice di valutazione della "brand reputation": il Global Review Index (GRI)</i>	96
3.5 <i>Gli sviluppi futuri: la tecnologia predittiva</i>	100
CAPITOLO QUARTO	102
4.1 <i>L'utilizzo di TripAdvisor nelle strutture turistico-ricettive del sud Pontino</i>	102
4.1.2 <i>Il sondaggio</i>	102
4.1.3 <i>Le interviste effettuate (focus group)</i>	107
4.2 <i>Insights e analisi dei dati raccolti</i>	110
CONCLUSIONI	113
BIBLIOGRAFIA	115
SITOGRAFIA	118
APPENDICE	121

INTRODUZIONE

Il settore turistico ha subito in breve tempo profondi mutamenti dovuti ad una innovazione nel modo in cui gli individui, con l'uso di strumenti digitali, organizzano i viaggi e scelgono le mete turistiche. La forte spinta digitale, se da un lato ha permesso ai viaggiatori di beneficiare degli strumenti messi a disposizione dal web, dall'altro ha richiesto nuovi sforzi ai manager delle strutture turistico-ricettive, costretti ad integrare le leve digitali all'interno dell'offerta, per soddisfare le nuove esigenze del cliente. Il presente elaborato si pone l'obiettivo di descrivere il ruolo preponderante assunto da TripAdvisor nel settore turistico come strumento capace di influenzare le scelte del cliente-turista e come leva strategica per il management da gestire parallelamente e in misura integrata alle attività *offline*.

CAPITOLO PRIMO

Il primo capitolo di questo elaborato è strutturato in due parti distinte: nella prima è fornita una panoramica generale dell'avvento del web 3.0, la seconda invece si focalizza maggiormente sul *digital marketing* e sull'utilizzo delle sue leve principali.

La trattazione si apre con un paragrafo introduttivo che ha lo scopo di illustrare l'evoluzione di Internet fino ai giorni nostri.

Dagli anni '90, periodo in cui l'uso di Internet iniziava a diffondersi sino ai nostri giorni, la modalità di navigazione del World Wide Web ha subito tre stadi evolutivi: il web 1.0, 2.0 e 3.0. Il web 3.0, rispetto ai primi due, si contraddistingue per l'introduzione di nuovi strumenti tecnologici che hanno permesso di instaurare una complessa rete di collegamenti fra dati gestiti direttamente dai dispositivi, fissi e mobili, e da un maggior controllo dei fruitori sui contenuti ivi trasmessi. Inoltre, si è assistito al superamento delle barriere della comunicazione, grazie all'elevata facilità di fruizione e di condivisione di contenuti tra diversi gruppi di utenti che navigano la rete. La partecipazione attiva degli utenti e la diffusione dei contenuti digitali sul web è stata resa possibile soprattutto grazie all'utilizzo delle piattaforme sociali, divenute parte integrante del nostro comportamento quotidiano. Sempre più spesso si parla di "mondo *social*", o più precisamente di "*social network*" e "*social media*", concetti strettamente connessi tra di loro tanto da essere impropriamente utilizzati come sinonimi. La definizione più remota di rete sociale nasce con l'esigenza di descrivere le relazioni tra singoli individui, gruppi e organizzazioni come i sindacati, le comunità religiose o le tifoserie, accomunati da stesse cause o interessi. La possibilità di instaurare contatti sociali *online*, resa possibile con l'avvento delle piattaforme e di strumenti digitali del web 3.0, ha "digitalizzato" il concetto di rete sociale, divenendo "*social network*". Nello specifico, con questa terminologia, si è soliti indicare "un

servizio informatico online che permette la realizzazione di reti sociali virtuali” attraverso cui gli utenti interagiscono tra loro mediante la condivisione di contenuti testuali, immagini, video e audio.

I *social media*, invece, rappresentano il “*medium*” che consentono lo scambio di contenuti digitali con un vasto pubblico. Il loro avvento sulla rete ha trasformato il modo in cui le persone apprendono nuova conoscenza, divulgano informazioni e mantengono nel tempo le relazioni sociali. Si assiste ad una forma di “democratizzazione dell’informazione” in cui ognuno di noi, collegandosi ad una piattaforma sociale, può rendere pubblica una sua opinione, divenendo editore e fruitore della stessa. La rapida diffusione di questi software sociali non è da rinvenire solo nella sfera privata degli individui ma il suo utilizzo ha trovato una rapida diffusione anche nel mondo del *business*. L’importanza attribuita alle nuove realtà sociali ha portato, infatti, le principali organizzazioni economiche a dotarsi di figure professionali che pianificano, coordinano e gestiscono le relazioni dell’impresa con il proprio pubblico *online*. Nell’ambito di una attività economica, tuttavia, l’utilizzo dei *social media* non estingue i *media* tradizionali, devono essere utilizzati congiuntamente nell’implementazione delle strategie di comunicazione.

I nuovi mezzi di comunicazione assieme all’introduzione delle ultime innovazioni tecnologiche, tra cui *l’Internet of things (Iot)*, saranno il denominatore comune per quelle aziende che vorranno essere “*disruptive*”, ossia capaci di rompere con il passato ed innovare il proprio modello di business.

Spostando l’analisi sui cambiamenti che si sono manifestati con l’avvento di Internet, indubbiamente bisogna annoverare l’evoluzione che ha subito il comportamento d’acquisto del consumatore.

Se fino a qualche decennio fa gli acquisti di qualsiasi categoria di prodotto (musicale, vestiario, alimentare, etc.) venivano effettuati quasi esclusivamente nei punti vendita, ad oggi la situazione è nettamente cambiata. L’esperienza d’acquisto dei consumatori si sta evolvendo rapidamente verso un utilizzo congiunto dei canali *online* e *offline*, tali da permettere al cliente di beneficiare sia dell’esperienza reale *in shop*, sia di quella virtuale del mondo digitale (*e-commerce*). In questo scenario, il punto vendita non è più considerato il primo elemento del brand con cui il cliente entra in contatto (*brand touchpoint*), in quanto il rilievo che sta assumendo oggi l’utilizzo del web, fa sì che nella fase che precede l’acquisto un numero crescente di clienti lo consultino prima ancora di entrare fisicamente nel negozio. Il cambiamento del comportamento d’acquisto del consumatore a cui sempre più aziende stanno

assistendo, ha reso la differenza tra acquisti *offline* e *online* sempre più sfumata, tanto da condurre inevitabilmente una gestione congiunta e sinergica dei due canali.

L'evoluzione del web, l'avvento dei media digitali e, conseguentemente, il cambiamento del comportamento d'acquisto del consumatore hanno portato le aziende a dover competere in un mercato caratterizzato da basse barriere di accesso all'informazione e dalla ricerca di un rapporto diretto e coinvolgente con il cliente. In questo nuovo scenario tecnologico e competitivo lo stesso concetto di *marketing* richiede una rivisitazione più conforme e che meglio si adatta al nuovo ambiente. Viene introdotto così il concetto di *digital marketing*, definito da Paola Peretti come: “*l'insieme di attività che, attraverso l'ausilio di mezzi tecnologici (strumenti digitali), sviluppano campagne di Marketing e comunicazione integrate, targettizzate e capaci di generare risultati misurabili che aiutano l'organizzazione ad individuare e mappare costantemente i bisogni di domanda, a facilitarne gli scambi in modo innovativo, costruendo con la stessa una relazione interattiva che genererà valore nel tempo*¹²³”. Si evince dalla definizione come il fine ultimo del brand non è più limitato alla vendita di un prodotto o servizio, bensì si estende alla ricerca dell'instaurazione di un legame interattivo con il cliente, considerato parte integrante del processo d'acquisto e capace di recepire e rispondere agli stimoli della comunicazione.

Tra le principali leve riconducibili alla sfera del *marketing* digitale, occorre annoverare tre di particolare rilevanza: il posizionamento sui motori di ricerca, il CMS e la *web analytics*.

Con la prima attività si fa riferimento all'implementazione di strategie di *web marketing* finalizzate a migliorare la posizione di un sito *web* sui motori di ricerca, attraverso l'ausilio di due tecniche: la *Search Engine Optimization (SEO)* e il *Search Engine Marketing (SEM)*.

Spesso i due termini vengono utilizzati impropriamente in modo intercambiabile, creando confusione tra i non esperti in materia, trattandosi, al contrario, di due metodologie ben distinte.

La SEO comprende tutte quelle attività di ottimizzazione di un sito web messe in atto da un professionista, il *SEO Specialist*, allo scopo di migliorarne il posizionamento sulle pagine dei risultati organici dei motori di ricerca. La maggior parte del traffico generato sul web è prodotto dai principali motori di ricerca come Google, Bing e Yahoo! e pertanto, se il contenuto di un sito non è indicizzato nei loro database, questo non comparirà tra i risultati delle ricerche degli utenti. Quanto più le informazioni ricercate all'interno dei motori di ricerca, attraverso interrogazioni o semplici parole chiave, saranno vicine e simili ai contenuti di una pagina web, tanto più il risultato mostrato condurrà l'utente proprio su quella pagina.

¹²³ Peretti P., Marketing Digitale, Scenari, Strategie, Strumenti, Apogeo, 2011.

Con l'acronimo SEM, *Search Engine Marketing*, invece, si fa riferimento all'implementazione di strategie di *web marketing* volte a incrementare la visibilità, il traffico e le conversioni su un sito *web* attraverso i motori di ricerca. Il *Sem specialist*, il professionista che svolge l'attività di SEM, si occupa di ottimizzare i fattori di posizionamento “*off-site*” con l'aiuto di campagne di posizionamento strategico. Tra le principali campagne di posizionamento SEM rientra la tipologia “Pay Per Click” (PPC) (o *Keyword Advertising*): uno strumento di promozione *online* che consente di guidare traffico qualificato verso il proprio sito, pagando per ogni singolo *click* ricevuto sugli annunci (*click-through rate*).

Il *Content Management System* (CMS), invece, è un sistema utilizzato per gestire, in maniera semplice ed affidabile, l'inserimento e l'aggiornamento dei contenuti informativi come testi, immagini e video sui siti e portali *web*. Inoltre, grazie alla sua capacità di monitorare e rilevare i dati sui comportamenti degli utenti *online*, fornisce strumenti utili nell'implementazione di strategie di *marketing* di tipo *one-to-one*, atte al realizzo di contenuti personalizzati per ciascun utente che naviga in rete. Al fine di valutare il successo o l'insuccesso delle azioni di *web marketing* sostenute, è quanto più opportuno monitorare ciò che succede all'interno del sito. Per far questo, i *digital marketer* si servono dello strumento di *web analytics* che consente la raccolta, la misurazione e l'analisi dei dati disponibili su Internet e sulle modalità di navigazione di un sito web da parte degli utenti, allo scopo di migliorarne il livello di interattività.

CAPITOLO SECONDO

Il secondo capitolo ha lo scopo di fornire una panoramica sul turismo in Italia, illustrando il *trend* del settore e il rilievo che ha assunto Internet all'interno del processo d'acquisto del servizio turistico. Ampio spazio è dedicato alla presentazione delle principali leve del *digital marketing turistico* utili al fine di acquisire e sviluppare proficue interazioni con gli utenti. In ultima analisi viene presentato il fenomeno della “*sharing economy*” e le prospettive future del settore.

Il settore turistico continua a svolgere un ruolo trainante nell'economia italiana, con un'incidenza sul Pil dell'11,8% e con due milioni di occupati. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo, il “Bel Paese” resta tra le destinazioni di viaggio più desiderate a livello internazionale, ponendosi per capacità attrattiva in quinta posizione con 48,6 milioni di arrivi internazionali e con un valore potenziale del settore turistico pari a 67,2 miliardi di euro secondo i dati del *World Travel and Tourism Council*. Eppure tali dati, potrebbero essere di gran lunga maggiori se solo l'offerta turistica italiana fosse, dal punto di vista digitale, allineata con le esigenze del mercato. Recenti indagini condotte dall'Osservatorio nazionale del turismo,

rilevano che Internet ha assunto un ruolo fondamentale nella prenotazione dei viaggi per oltre l'85% degli italiani: mediante l'utilizzo dei motori di ricerca è possibile reperire un maggior numero di informazioni, consultare opinioni e recensioni sui portali turistici ed effettuare in maniera semplice ed immediata le prenotazioni di viaggio.

Questo nuovo scenario, accelerato ancora di più dall'uso del *mobile*, si caratterizza dal superamento del modello tradizionale utilizzato nella pianificazione dei viaggi, in cui il ruolo di intermediazione delle agenzie di viaggi era preponderante e, contestualmente, dall'introduzione di un processo (*funnel*) d'acquisto dei servizi turistici *online*, articolato nelle seguenti fasi:

5. *Ispirazione*: il cliente nutre il desiderio di visitare o soggiornare in una data località turistica;
6. *Pianificazione*: è la fase che richiede un maggior numero di informazioni volte all'organizzazione del viaggio;
7. *Prenotazione*: in cui il cliente effettua la prenotazione online sulla base dell'offerta che maggiormente soddisfa le proprie esigenze;
8. *Condivisione dell'esperienza*: è la fase conclusiva in cui il turista condivide con amici e parenti, foto e video sui Social network e rilascia opinioni e recensioni sui portali turistici.

Il crescente utilizzo degli strumenti digitali nel settore turistico assieme all'ingresso sul mercato di nuovi *player* come OTA (*Online Travel Agencies*) e Metamotori, comporta maggiore presenza sulla rete per le destinazioni che vogliono generare flussi turistici e adattarsi velocemente al cambiamento.

L'implementazione delle strategie di *web marketing* turistico è il punto di partenza per attrarre e trattenere un gran numero di turisti, grazie all'ausilio di strumenti digitali.

È solito raggruppare in tre categorie le attività legate alle strategie di *web marketing* implementate da una struttura ricettiva:

4. *Paid media*: spazi pubblicitari *online* a pagamento che garantiscono la visibilità della struttura in un determinato contesto, come la *display* e la *search advertising* e l'*affiliation marketing*, con lo scopo di attirare l'attenzione di un gran numero di utenti e generare *awareness*;
5. *Owned media*: tutti i canali di comunicazione direttamente controllati dalla struttura come il sito web (considerato l'*hub* della presenza *online* di ogni *brand*), le pagine sui *social network* (Facebook, Instagram, Pinterest, etc), il blog, i portali turistici e l'attività di *direct mail*;

6. *Earned media*: nati dalla perfetta integrazione tra i Paid e Owned media, si contraddistinguono dall'essere dei canali "guadagnati", generati dalle conversazioni dei clienti. Rientrano in questa categoria le recensioni (ad esempio quelle rilasciate sul portale di TripAdvisor), il passaparola (cd. *word-of-mouth*), il *buzz* e le citazioni sulla stampa.

I tre canali descritti, se utilizzati in maniera integrata, consentono al manager della struttura ricettiva di conseguire obiettivi specifici in termini di: miglioramento della presenza, visibilità e reputazione *online* della struttura, nonché un incremento dei volumi di vendita.

L'importanza rivestita dalla presenza *online* di una struttura ricettiva richiede una gestione accurata e un continuo monitoraggio della stessa, grazie all'ausilio di specifiche leve di *digital marketing*, tra cui:

- *Social media marketing*: rientrano tutte le attività di gestione della presenza *online* di una struttura ricettiva sui principali *social network*. Si basa su una comunicazione bidirezionale tra la struttura e il cliente, potenziale o acquisito, al fine di innescare con questo un elevato coinvolgimento (*customer engagement*).

È importante precisare che, i *social network* non devono essere intesi come canali alternativi di vendita di prodotti/servizi, perché il loro utilizzo da parte degli utenti è limitato al dialogo con gli altri e alla condivisione di notizie e, pertanto, poco inclini alla ricezione di offerte o sconti da parte di ristoranti o alberghi. La pianificazione di un'efficace strategia *social* è il punto di partenza per l'ottenimento dei risultati descritti precedentemente e si sostanzia nell'analisi di: obiettivi da raggiungere, il target di riferimento (il "pubblico"), i canali *social* in cui essere presente e i contenuti da diffondere.

- Il CRM (*Customer Relationship Management*): l'insieme di metodi e strumenti organizzativi che favoriscono una corretta gestione delle relazioni con la clientela, al fine di instaurare con questa un legame forte e duraturo nel tempo. Tuttavia, tale termine sembrerebbe usato impropriamente nell'ambito del turismo perché, come afferma Armando Travaglini, consulente in *digital marketing* per il settore turistico, "non vi sono "clienti" ma "ospiti", i quali difficilmente restano fedeli a una destinazione, per via dell'umana propensione a ricercare nuove esperienze". Secondo l'esperto, il management di una struttura ricettiva dovrebbe agire nell'ottica di *marketing* che egli chiama "human to human", ossia trattando i turisti secondo un approccio più umano. Ciò che si va ad introdurre nella gestione delle relazioni con la clientela altro non è che una *personalizzazione* del rapporto instaurato con ognuno di essi: nel farlo il

management deve comportarsi con naturalezza, mettendosi nei panni di chi ha di fronte e, al contempo, sfruttando le potenzialità dei *big data*. La facilità con cui è possibile reperire le informazioni sugli utenti, studiare le loro scelte passate per poter offrire esperienze sempre più personalizzate, aumenta la probabilità di instaurare un contatto con essi e di creare *engagement*.

Il capitolo si chiude con un paragrafo che ha lo scopo di illustrare un nuovo approccio economico che promuove forme di consumo più consapevoli basate sulla condivisione di beni e servizi: la *sharing economy*. Sebbene ancora non esista una sua definizione univoca, secondo l'Oxford Dictionary, con tale termine si vuole indicare: “*un sistema economico in cui beni o servizi sono condivisi tra individui privati, gratis o a pagamento, attraverso Internet*”, al cui interno ricadono forme di condivisione e collaborazione molto diverse. È una nuova forma di “condivisione” che coinvolge quei settori economici a stretto contatto con il cliente finale, uno fra tutti, quello turistico. Solo in Italia, infatti, il 15% delle piattaforme “collaborative” esistenti riguarda proprio questo settore e, nello specifico, quello alberghiero.

Per ciò che attiene agli sviluppi futuri, le nuove abitudini dei viaggiatori saranno sempre più legate all'utilizzo del *mobile* e, per tale ragione, richiederanno un monitoraggio continuo e un utilizzo maggiore dei canali e strumenti di *digital marketing* da parte dei titolari delle strutture turistico-ricettive.

CAPITOLO TERZO

Il terzo capitolo rappresenta il fulcro di questo lavoro. L'obiettivo è quello di illustrare il ruolo preponderante assunto dal sito TripAdvisor nelle scelte di viaggio del turista. In particolare, dopo aver illustrato la strategia, il business model e i suoi principali strumenti, viene posta un'ampia attenzione alle recensioni rilasciate al suo interno dagli utenti come fattori determinanti lo sviluppo della reputazione *online* di una struttura ricettiva. In ultima analisi viene illustrata la nuova frontiera del business del turismo: la “tecnologia predittiva”.

Fondata nel 2000 da Stephen Kaufer e Langley Steinert, TripAdvisor è un sito di viaggi americano che fornisce recensioni e altre informazioni generate dagli utenti (*User Generated Content UGC*), con lo scopo di aiutare i viaggiatori a pianificare e a prenotare la vacanza perfetta. È quotata al Nasdaq con un valore ad azione pari a 52,92 \$, è presente in 49 mercati con 390 milioni di visitatori unici ogni mese e 435 milioni di recensioni su alloggi, ristoranti e attrazioni turistiche. In meno di vent'anni, è divenuto non soltanto un sito che raccoglie *feedback* dei viaggiatori sulle strutture turistiche ma anche un valido strumento a supporto del

mondo B2B, in grado di offrire suggerimenti per la gestione della presenza *online* ai titolari delle strutture recensite.

La strategia del portale americano si sostanzia in continui investimenti in tecnologia, in attività di *brand building* e di gestione delle relazioni con partner ed inserzionisti, al fine di migliorare la piattaforma a livello globale, attirando un numero sempre più elevato di utenti in tutto il mondo. Il business model, invece, si basa prevalentemente sulla gestione di tre principali attività di *digital marketing*, rappresentanti importanti fonti di reddito per il brand:

1) *Click-based advertising*: è la prima fonte di reddito (genera in media il 77% dei profitti) e si sostanzia nell'inserimento sul portale di annunci di testo (clickable text ads) e link testuali che rimandano l'utente alla pagina di prenotazione dei partner (le agenzie di viaggio, le OTA, compagnie aeree e fornitori diretti di servizi alberghieri).

2) *Display-based Advertising*: attraverso questa forma pubblicitaria, gli inserzionisti pagano un importo fisso per poter promuovere la propria struttura all'interno di spazi pubblicitari.

Gli annunci, per lo più *banner*, possono includere informazioni in formato testo, immagini audio e video. La maggior parte dei clienti pubblicitari (inserzionisti) sono sia fornitori diretti delle strutture ricettive (es. hotel), sia compagnie aeree, casinò, resort e strutture non *travel-based*.

3) *Subscription-based e Transaction-based*: la prima attività consente, dietro pagamento di un canone annuale, di inserire all'interno del portale ogni informazione di contatto diretto di hotel, B&B e ristoranti, come il numero di telefono, l'indirizzo e-mail, e l'URL del sito ufficiale. Attraverso l'attività di transazione (*transaction-based*), invece, TripAdvisor trattiene una percentuale sul costo sostenuto dal cliente nella fase di prenotazione di un hotel, ristorante o un'altra struttura ricettiva.

La funzione principale di TripAdvisor è quella di intermediare tra gli utenti che desiderano pianificare e prenotare una vacanza e i fornitori delle sistemazioni di viaggio di tutto il mondo. Per gli utenti l'iscrizione è richiesta solamente per il rilascio di una recensione o per effettuare una prenotazione, non è prevista invece se il suo utilizzo è limitato alla lettura delle opinioni dei viaggiatori o per reperire informazioni di viaggio. Per le strutture turistico-ricettive, invece, la creazione del profilo può essere effettuata, oltre che in prima persona dal titolare, anche successivamente alla segnalazione della stessa attraverso una recensione di un viaggiatore (in virtù del fatto che è un sito UGC).

TripAdvisor fornisce numerosi strumenti sia agli utenti-viaggiatori, che ai titolari delle strutture recensite. In particolare, ai primi, consente la fruizione di diverse tipologie di servizio, tra cui:

“*instant booking*”, che consente di prenotare un hotel o un’altra struttura ricettiva direttamente sul sito senza interrompere la navigazione, il forum, che consente agli utenti di interagire con la community di viaggiatori e il “*metasearch engine*”, che effettua una comparazione in tempo reale di prezzi e offerte delle strutture ricettive. Alle strutture oggetto dell’offerta turistica, invece, TripAdvisor rappresenta un valido strumento di *web marketing*, se sfruttato nel modo ottimale. La presenza sul portale rappresenta un’opportunità in termini di aumento della visibilità e incremento della *brand reputation*, sebbene il timore di ricevere delle recensioni negative in merito alla propria attività possa essere scoraggiante per qualsiasi titolare di una struttura turistica.

A tal proposito, il portale, all’interno della sezione “TripAdvisor *Insights*”, fornisce strumenti utili e linee guida per potenziare le iniziative di marketing e gestire i feedback dei clienti, (soprattutto se negativi), al fine di consolidare la presenza *online* della struttura.

All’interno del capitolo, ampio spazio è dedicato al ruolo svolto dalle recensioni presenti sul portale TripAdvisor, intese come opinioni rilasciate dagli utenti in merito al servizio usufruito presso una data struttura ricettiva. Le recensioni rappresentano per l’utente le informazioni che vorrebbe acquisire sulla rete in merito ad uno specifico prodotto/servizio, non generate dal venditore/offidente ma da coloro che lo hanno già acquistato precedentemente; dal punto di vista dell’offerta, invece, altro non sono che un misuratore della *customer satisfaction*, in quanto permettono di comprendere in che modo l’esperienza offerta dalla struttura è stata percepita dagli ospiti. L’importante ruolo ricoperto dalle recensioni risiede nell’affidabilità del giudizio espresso da un soggetto che, sebbene sconosciuto, non ha fini di natura economica nel condividere la propria esperienza: è una condivisione spontanea, nata con l’unico scopo di offrire ulteriori strumenti di decisione utili per tutti gli utenti che navigano la rete. Secondo Francesco Tapinassi, consulente e docente di marketing e comunicazione nell’ambito dei servizi turistici, la possibilità “concessa” da Internet a ciascun utente di generare e creare contenuti multimediali (es. le recensioni) e la facilità con cui è possibile acquisire informazioni su un prodotto/servizio in vendita, ha rivoluzionato, in questi ultimi anni, la diade tradizionale venditore-compratore su cui si basa il concetto di asimmetria informativa introdotto da Akerlof nel 1970. Infatti, nello scenario attuale in cui il potenziale compratore, grazie agli strumenti forniti da Internet, è in grado di acquisire più informazioni di quante non ne abbia l’offerente, si è portati a pensare ad un’asimmetria informativa al contrario, in cui nel rapporto di vendita si è andato ad inserire il recensore: l’ospite narrante con capacità di influenzare.

In questo contesto, l’obiettivo del management sarà quello di garantire un livello qualitativo del servizio offerto che sia in linea o superiore a quello atteso dagli ospiti, così che, dalla loro

soddisfazione possano derivare recensioni e opinioni positive. Un cliente soddisfatto rappresenta, infatti, un prezioso strumento di marketing digitale, perché in grado di influenzare i potenziali acquirenti più di quanto possa farlo direttamente il brand. Per tale motivo, monitorare e gestire ciò che gli utenti dicono sulla propria struttura, è tra gli aspetti più importanti da tenere in considerazione all'interno di un piano di *web marketing* turistico.

A conferma dell'importante ruolo assunto dalle recensioni online, come *driver* di successo del business di viaggi, alcuni ricercatori della Cornell University hanno stimato l'impatto che l'indice delle recensioni globali (*Global Review Index*, GRI) ha su un hotel, confermando una correlazione positiva tra la reputazione online di una struttura e profitti da questa generati. Fortemente utilizzato nel settore alberghiero, il GRI consente di effettuare una valutazione della *brand reputation* sulla base delle recensioni e dei dati provenienti da tutti i siti e portali di recensione online (es. TripAdvisor). L'ultimo paragrafo affronta il tema della "tecnologia predittiva" (*predictive tech*): uno strumento digitale in grado di anticipare (e talvolta condizionare) i bisogni della clientela, attraverso un sistema basato sull'analisi dei Big Data. Nel settore turistico, ad esempio, ciò consentirà alle strutture ricettive di conoscere e analizzare lo storico delle scelte di ogni viaggiatore (es. le destinazioni visitate, le categorie di albergo prenotate, i servizi maggiormente acquistati, etc.), così da riuscire a formulare uno schema ricorrente (cd. *pattern*) tale da consentire l'erogazione di servizi turistici "customizzati".

La *predictive tech* rappresenta il futuro di ogni business che, allontanandosi dalle strategie di marketing tradizionale orientato su un determinato target demografico, restringe la propria offerta sul singolo individuo e sui suoi bisogni.

CAPITOLO QUARTO

A conclusione dell'elaborato è stata svolta un'indagine per comprendere in che misura i viaggiatori utilizzano il portale di viaggi TripAdvisor e, parallelamente, quanta rilevanza viene attribuita alla gestione e al monitoraggio dello stesso da parte dei titolari delle strutture turistico-ricettive del territorio del sud Pontino. L'indagine è stata condotta lungo due direttrici, utilizzando i seguenti strumenti di ricerca:

3. Un questionario: somministrato a 100 viaggiatori (potenziali ed effettivi utenti di TripAdvisor), i cui risultati sono stati fondamentali per comprendere il "ruolo chiave" assunto dal portale nelle loro scelte di viaggio;
4. Un focus group: condotto con la presenza di 7 titolari di strutture turistico-ricettive delle città di Formia, Gaeta, Minturno e Sperlonga, per comprendere quanto la loro visione

su TripAdvisor è allineata con l'importante ruolo attribuitogli dai viaggiatori e se il suo utilizzo è da loro considerato una leva strategica di *digital marketing*.

L'obiettivo ultimo dell'indagine è quello di fornire ai titolari delle strutture turistiche delle linee guida e dei suggerimenti per una gestione ottimale del portale sulla base dell'analisi dei dati ottenuti.

Nello specifico, le domande somministrate ai 100 viaggiatori hanno voluto indagare diverse finalità, tra cui:

- a. Generalità;
- b. Il livello di awareness di TripAdvisor;
- c. Le finalità di utilizzo;
- d. Il grado di influenza delle recensioni presenti sul portale nelle decisioni di viaggio;
- e. L'attitudine degli utenti a rilasciare le recensioni;
- f. Le tematiche oggetto di recensione;
- g. La percezione che gli utenti hanno su TripAdvisor con riferimento al mondo del business.

Dai risultati è emerso che, poco più della metà dei rispondenti (il 51%) appartiene alla fascia d'età compresa tra 26 e 35 anni, il 42% tra i 18-25, il 3% tra i 36-45 anni e infine il restante 4% supera la soglia dei 46 anni di età. Questi dati mostrano come l'utilizzo del portale americano sia preferito prevalentemente da soggetti giovani.

Tutti i rispondenti conoscono il portale ma solo il 91% lo utilizza nella prenotazione e nell'organizzazione dei viaggi (con diversi livelli di frequenza: sempre 8%, spesso 46% e raramente 37%). I dati mostrano, inoltre, come TripAdvisor venga principalmente utilizzato per richiedere informazioni (96%), mentre minore appare il suo utilizzo per rilasciare recensioni e/o per effettuare una prenotazione (11% e 10% rispettivamente). In particolare, le recensioni positive vengono rilasciate prevalentemente per premiare il titolare della struttura per il livello del servizio offerto e informare gli altri utenti (63,8% e 61,7% rispettivamente); quelle negative per rilasciare informazioni utili agli altri utenti (69,9%), suggerire future migliorie al titolare (45,2%) e per manifestare una propria insoddisfazione personale (19,4%).

Per quanto concerne l'influenza che le recensioni presenti su TripAdvisor hanno sulle scelte dei viaggiatori, è emerso che questa si manifesta nell'85% dei casi. Inoltre, il 78% dei rispondenti ha dichiarato che la sua scelta finale è altresì influenzata dalla risposta del titolare alle recensioni rilasciate dagli utenti in merito al servizio offerto dalla struttura.

L'attitudine a rilasciare recensioni non è strettamente correlata all'esperienza positiva vissuta ma, al contrario, esse vengono rilasciate quasi nella stessa misura sia che si tratti di una

esperienza positiva che negativa. Per ciò che attiene alle tematiche oggetto di recensione, le principali sono: la qualità complessiva del servizio offerto e il livello di pulizia della struttura. Infine, per l'80% dei rispondenti, TripAdvisor rappresenterebbe un'opportunità per i titolari delle strutture turistico-ricettive piuttosto che una minaccia.

La seconda parte dell'indagine, sviluppata attraverso la partecipazione di sette titolari di strutture turistico-ricettive ad un *focus group*, ha approfondito temi di:

- a. Monitoraggio e gestione delle recensioni;
- b. Modifiche apportate al servizio in seguito alle recensioni;
- c. Gestione sinergica della presenza offline e online della struttura;
- d. Rilevanza attribuita al portale nella conduzione del *business*.

Dal *focus group* è emerso che sei intervistati su sette controllano “spesso” le recensioni rilasciate dagli utenti su tutti i portali. Solo il più giovane tra questi (32 anni) monitora costantemente (con cadenza settimanale) e personalmente i *feedback* presenti online. Sebbene l'attività di controllo della presenza online venga svolta da tutti gli intervistati con frequenze diverse, non tutti rispondono alle recensioni. Inoltre, tutti i partecipanti hanno dichiarato di aver apportato delle modifiche al servizio in seguito a precedenti recensioni rilasciate dagli utenti.

Per quanto riguarda la gestione sinergica della presenza *offline* e *online* della struttura, è stato riscontrato come, nella maggior parte dei casi, questa sia correlata positivamente al livello della qualità del servizio offerto: più attenzione viene posta alla cura degli elementi offline della struttura (accoglienza, pulizia, investimenti fatti nella ristrutturazione delle camere, etc) e più la stessa viene posta alla gestione della presenza online (portali e sito web).

Infine, tutti gli intervistati hanno espresso un giudizio complessivamente positivo su TripAdvisor, definendolo uno strumento “eccezionale” e indispensabile nella conduzione di un'attività turistico-ricettiva: “è un'opportunità per noi albergatori essere presenti su TripAdvisor, perché permette di attrarre, in una città piccola come Gaeta, turisti stranieri tra cui svedesi e brasiliani che prima difficilmente avresti raggiunto” ha dichiarato Alessandro, uno degli intervistati.

Non ci dovrebbero essere dubbi sul fatto che, nello scenario descritto, la piattaforma rappresenti per i titolari delle strutture uno strumento che richiede un continuo monitoraggio in quanto, al suo interno, vi sono le azioni di un ampio bacino di clienti (effettivi e potenziali).

Da quanto emerso dal *focus group*, è evidente che la scelta finale degli utenti sia influenzata in misura abbastanza significativa dalle recensioni presenti su TripAdvisor: questo aspetto rappresenta un'ottima motivazione che dovrebbe spingere le strutture ad investigare maggiormente su di esso e considerarlo come un potenziale strumento di business.

Anche dal *focus group* effettuato ai titolari delle strutture ricettive sono emersi aspetti interessanti. Tutti gli intervistati riconoscono l'importante ruolo svolto da TripAdvisor come strumento capace di attrarre un gran numero di clienti e che, affiancato da un'attenta gestione del management, è in grado di incrementare nel tempo la reputazione e l'immagine del brand *online*. Inoltre, il portale consente ai titolari la possibilità di autocontrollare l'andamento dell'attività. Grazie alle recensioni degli *user*, infatti, il manager può controllare quali aspetti del servizio vanno eliminati, quali corretti e quali mantenere: “è come un termometro capace di misurare il risultato finale di un complesso sistema di politiche aziendali implementate da una struttura. Se sono efficaci ed efficienti, questi aspetti si riflettono anche sulle recensioni degli utenti”. L'unico aspetto negativo emerso dal *focus group* è lo scarso controllo di TripAdvisor su coloro che rilasciano le recensioni: infatti chiunque (a volte un *competitor*) ha la possibilità di scrivere una recensione, senza che il titolare riesca a verificare se lo stesso utente abbia effettivamente visitato o ha pernottato nella struttura. A fronte di questa problematica, è quanto più opportuno che la gestione della presenza *online* avvenga parallelamente e con la stessa intensità con cui si conduce l'attività sul fronte *offline*.

CONCLUSIONI

In conclusione, i titolari delle strutture ricettive devono monitorare e analizzare costantemente questo flusso di comunicazioni e, in seguito, gestire attivamente la presenza della propria struttura sulla rete. Infatti, se da un lato questo strumento è visto come una minaccia perché espone il *brand* a ricevere qualsiasi tipo di recensione o commento (positivo o negativo), al tempo stesso rappresenta uno strumento eccezionale i cui contenuti costituiscono una comunicazione parallela verso i futuri clienti rispetto a quella aziendale e che, quindi, è opportuno sfruttare. I metamotori e portali turistici devono essere visti dai manager delle strutture ricettive come un “moltiplicatore di forza” perché i commenti, le recensioni e le votazioni ivi presenti influenzano l'immagine, la reputazione e l'*awareness* che gli ospiti hanno su una determinata struttura. Il cambiamento digitale deve essere affrontato dal management in maniera intelligente, pianificando attentamente quali strumenti adottare e progettando secondo un criterio logico la presenza online del proprio *brand*: non “vince” chi è presente su tutte le piattaforme digitali, “vince” colui che ottiene ottimi risultati in ogni realtà in cui è presente (online e offline). Per far ciò, deve avere requisiti e competenze in ambito tecnologico, essere in grado di gestire le leve di *digital marketing* in maniera integrata con quelle tradizionali e attuare strategie “*customer centric*” di lungo periodo.

BIBLIOGRAFIA

R. Bandiera, *Web 3.0 e tecnologie che lo compongono: opportunità e rischi*, Dario Flaccovio Editore, 2014

A. M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, Business Horizons, Vol. 53, 2010

A. M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, Business Horizons, Vol. 53,59-68, 2010

A. McEwen, H. Cassimally, *Designing the Internet of Things*, John Wiley and Sons, 2014

P. Peretti, *Marketing Digitale, Scenari, Strategie, Strumenti*, Apogeo, 2011

A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, 2008

A. Travaglini, S. Puerto, V. D'Amico, *Digital Marketing turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*, Edizioni LSWR, 2015

D. Addey, J. Ellis, P. Suh, D. Theimecke, *Content Management Systems (Tools of the Trade)*, Paperback, 2003

Stephen L.J. Smith, *The tourism product*, Annals of Tourism Research, Vol 21, n°3, 1994

B. J. Pine II, J. H. Gilmore, *L'economia delle esperienze: oltre il servizio*, Rizzoli, 2013

S. Ferrari, *Modelli gestionali per il turismo come esperienza. Emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche* Cedam, Padova, 2006

J. Swarbrooke, S. Horner, *Business Travel and Tourism*, 2001

A. Mathieson, *Tourism: economic, physical and social impacts*, Longman, 1982

F. Casarin, *La soddisfazione del turista tra ricerche quantitative e qualitative*, sinergie Italian Journal of Management, 2011

J.C. Makens, J. Brown, *Marketing del turismo*, P.Kotler, Pearson, 2010

R.W. McIntosh, C. R. Goeldner, *Tourism: principles, practices, philosophies*, Wiley, 1986

J. Ejarque, *Social media marketing per il turismo: come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione*, Hoepli, 2015

B. Solis, *What's the future of business*, Wiley & Sons, 2013

U. Bertelè, *Le opportunità della Disruptive Innovation* School of Management Politecnico di Milano, 2014

F. Buttle, *Customer Relationship Management. Concept and Technologies*, Cap.1, 2009

C. Shirky, *Uno per uno, tutti per tutti. Il potere di organizzare senza organizzare*, Codice, 2009

OECD, *Participative Web and User-Created Content: Web 2.0, Wikis and Social Networking*, Ottobre 2007, p. 124

H. Jenkins, *Cultura convergente*, Milano, Apogeo Education, 2007, pp. 384

F. Begossi, *Ota, Metasearch e gli altri: il panorama del digital travel in Italia*, 16 giugno 2015

T. Teixeira, L. Kornfeld, *Managing OnlineReviews on TripAdvisor*, HBS, 25 marzo 2016

R. Barthes, *La camera chiara*, Einaudi

R. Baggio e Jacopo A. Baggio, *Experiencing information asymmetries in tourism*, presentato alla 4th Advances in Tourism Marketing Conference, Maribor, 6-9 settembre 2011

S. Gnasso e P. Iabichino, *Existential Marketing*, Hoepli, 2014

Audiweb in collaborazione con Nielsen, *Total digital audience*, report, dicembre 2015

G. Rusconi, *L'età dell'oro dell'Internet of Things. Le sfide dei Cio: interoperabilità e cybersecurity*, Sole 24 Ore, 11 novembre 2015

Nielsen, *Connected commerce survey*, report, 2015

Consiglio Nazionale delle Ricerche, *Turismo in ripresa*, Comunicato stampa, 24.06.2016

BEM Research, *L'offerta turistica italiana: carenze e opportunità nell'era digitale*, report, 2015.

BEM Research, *Turismo, con offerta digitalizzata 2 milioni di turisti in più*, agosto 2016

A. Dini, *Participative Web: User-Created Content*, Sole24Ore, 12 aprile 2007

P. Garfinkel, *An average Traveler*, The New York Times, 23 febbraio 2013

TripAdvisor annual report 2015

Gianluca Diegoli, *[mini]marketing. 91 discutibili tesi per un marketing diverso*, 2008, tesi 68

Cornell Hospitality Report, November 2012

SITOGRAFIA

M. Corrado, *Storia di Internet e del Web*, <https://storiadiinternet.wordpress.com>, consultato il 03.11.16

D. Bonacina, *Internet, dalle origini al terzo millennio*,
<http://www.dariobonacina.net/Internetstory.pdf>, consultato il 03.11.16

F. Brancale, *Web 1.0 Web 2.0 Web 3.0: spiegazioni e differenze*, 6 febbraio 2014,
<http://www.themarketingfreaks.com/2014/02/web-1-0-web-2-0-e-web-3-0/>

O. Lassila, J. Handler, *Embracing Web 3.0*, 2007, <http://www.mindswap.org/papers/2007/90-93.pdf>

Osservatorio Digitale PMI, *Social Media e Social Network: cosa cambia*, 11 dicembre 2015,
<http://osservatoriodigitalepmi.it/social-media-e-social-network-cosa-cambia/>

Social Media engagement, Che cos'è social media?, <http://socialmediaitalia.it/che-e-social-media/>, consultato il 15.11.16

Sintesi dei dati sulla diffusione di Internet in Italia, www.audiweb.it/dati/online-report-audiweb-trends-diffusione-di-internet-in-italia-dicembre2015, consultato il 16.11.16

Gartner, *Internet of things*, www.gartner.com/it-glossary/internet-of-things, consultato il 18.11.16

Nielsen, *Ecommerce, Italia al top su scala globale negli acquisti online oltreconfine*,
www.nielsen.com/it/it/press-room/2016/CS-connected-commerce, consultato il 20.11.16

C. Mazzani, *l'evoluzione dei comportamenti del "Consumatore Multicanale*,
www.zerounoweb.it/approfondimenti/collaboration-social-networking/l-evoluzione-dei-comportamenti-del-consumatore-multicanale, consultato il 22.11.16

M. Patterson, *37 Digital Marketing tools that make life easier*,
<http://sproutsocial.com/insights/digital-marketing-tools/#paid>, consultato il 25.11.16

Entrepreneur, www.entrepreneur.com/encyclopedia/affiliate-marketing, consultato il 28.11.16

Studio Trebiano, *Definizione e differenze tra SEO e SEM - Search Engine Optimization VS Search Engine Marketing*, <http://www.trebiano.it/definizione-e-differenze-tra-SEO-e-SEM/>, consultato il 01.12.16

Informazioni sulla frequenza di rimbalzo e come migliorarla,
<https://support.google.com/analytics/answer/1009409?hl=it>, consultato il 10.12.16

Osservatorio nazionale del turismo

http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/statistiche/banca_italia/, consultato il 03.01.17

Mercato digitale del turismo: vale 9,5 miliardi, Osservatorio innovazione digitale nel turismo, 2015 <http://www.doxa.it/news/mercato-digitale-del-turismo-vale-95-miliardi-doxa-osservatorio-innovazione-digitale-turismo/>, consultato il 15.01.17

M. Aiello, *Metamotori turistici: semplice trend o arma vincente per gli albergatori?*, Nozio business, <http://www.nozio.biz/metamotori-turistici-semplce-trend-arma-vincente-per-gli-albergatori/>, consultato il 18.01.17

Enciclopedia Treccani: <http://www.treccani.it/enciclopedia/blog/>, consultato il 18.01.17

Fare social media marketing per il vostro hotel con 30 minuti al giorno,

<http://www.minimarketing.it/2014/04/fare-social-media-marketing-per-il-vostro-hotel-con-30-minuti-al-giorno>, consultato in data 18.01.17

A. Travaglini, *Il CRM è morto? La fidelizzazione del turista infidelizzabile*, blog Digital Marketing turistico, <http://digitalmarketingturistico.it>

Sharing Economy, Monica Bernardi: <http://www.fondazionefeltrinelli.it/sharing-economy-al-tempo-della-crisi/>, consultato in data 22.01.17

R. Esposito, *Cosa sono (e come sfruttare) gli user generated content*, *Inbound Marketing*, 13 gennaio 2015, <https://www.studiosamo.it/inbound-marketing/cosa-sono-e-come-sfruttare-gli-user-generated-content/>, consultato il 23.01.17

Consumer-generated content helps drive online sales, 4 maggio 2016,

<http://www.businessinsider.com/consumer-generated-content-helps-drive-online-sales-2016-5?IR=T>, consultato il 23.01.17

A.Dini, *Participative Web: User-Created Content*, Sole24Ore, 12 aprile 2007

<http://www.ilsole24ore.com>

R. Gentile, *l'incredibile storia personale dell'inventore di TripAdvisor*, 22 giugno 2016, to-news.it, consultato il 24.01.17

<https://www.tripadvisor.it>, consultato il 25.01.17

TripAdvisor annual report 2015, http://files.shareholder.com/downloads/AMDA-MMXS5/3668506798x0x888927/BA1C36BE-2FEF-4723-929A-A9E63CAAB372/TRIP_AR.pdf, consultato in data 22.01.17

Cornell Hospitality Report, November 2012, www.chr.cornell.edu, consultato in data 25.01.17

G. Diegoli, [mini]marketing, www.minimarketing.it/2008/12/il-libro-minimarketing-online.html, consultato in data 27.01.17

Consigli, strumenti e suggestioni sul mondo del turismo, Hospitality News, <http://www.hospitalitynews.it/hotel-di-lusso-e-social-media-il-caso-four-seasons/>, consultato in data 28.01.17