



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Marketing e Comunicazione
d'impresa

Tesi di Laurea Magistrale

La gestione delle recensioni nel settore alberghiero di lusso
Il caso degli hotel a cinque stelle a Venezia

Relatrice

Prof.ssa Francesca Checchinato

Laureanda

Georgiana Palcau

Matricola 850002

Anno Accademico

2018 / 2019

*“Venezia rischia di restare presto senza popolo.
Se vogliamo che questo non avvenga, anche noi non veneziani dobbiamo farci popolo di
Venezia, custodi della sua bellezza e della sua memoria, pensosi del suo futuro”.*

*- Se Venezia muore -
Salvatore Settis*

INDICE

INTRODUZIONE	I
--------------------	---

CAPITOLO 1

CARATTERISTICHE DEL SETTORE TURISTICO DI LUSO

1.1	DEFINIZIONE DI TURISMO DI LUSO	1
1.1.1	<i>Il concetto di turismo.....</i>	1
1.1.2	<i>Il concetto di lusso ed il neo-lusso</i>	3
1.1.3	<i>La percezione del lusso nei diversi Paesi.....</i>	5
1.1.4	<i>Il fenomeno del turismo di lusso</i>	7
1.2	DOMANDA E OFFERTA NELL'HOTELLERIE DI LUSO.....	9
1.2.1	<i>Hotellerie di lusso: overview internazionale.</i>	9
1.2.2	<i>Hotellerie di lusso: overview nazionale.</i>	11
1.3	E-TOURISM E LUSO.....	17
1.3.1	<i>Definizione di E-tourism.</i>	17
1.3.2	<i>E-tourism e turista digitale</i>	19
1.3.3	<i>Le piattaforme utilizzate dal turista digitale</i>	24

CAPITOLO 2

TURISTA DIGITALE E RECENSIONI

2.1	PROCESSO DECISIONALE D'ACQUISTO	29
2.1.1	<i>Fattori che influenzano la scelta di acquisto di un servizio/prodotto turistico di lusso.....</i>	31
2.1.2	<i>Processo decisionale d'acquisto del turista digitale.....</i>	35
2.2	DAL WOM ALL'E-WOM	38
2.2.1	<i>Definizione di WOM.....</i>	38
2.2.2	<i>La digitalizzazione del WOM.....</i>	40

2.2.3 Effetti del E-WOM in un contesto economico: relazione tra E-WOM e performance di vendita nel settore turistico	43
2.2.3.1 Influenza del E-WOM sulle vendite degli hotel e l'interazione con il prezzo della camera.....	44
2.2.3.2 Influenza del E-WOM nella relazione tra la valutazione a stelle e la prenotazione online.	45
2.2.3.3 Effetto del E-WOM sulla performance finanziaria degli hotel di lusso.....	46
2.3 RECENSIONI ONLINE	48
2.3.1 Fattori delle recensioni che influenzano i potenziali clienti	49
2.3.2 Motivazioni a recensire una struttura alberghiera.....	52

CAPITOLO 3

GESTIONE DELLA REPUTAZIONE E DELLE RECENSIONI ONLINE

3.1 LA GESTIONE DELLA REPUTAZIONE ONLINE.....	55
3.1.1 Reputazione online e revenue management	57
3.1.2 I tool per la gestione della reputazione.....	61
3.2 PERCHÉ È FONDAMENTALE ANALIZZARE LE RECENSIONI?	66
3.3 LA GESTIONE DELLE RECENSIONI	68
3.3.1 Come rispondere alle recensioni.....	71
3.3.2 L'influenza delle risposte alle recensioni.....	73
3.4 LA GESTIONE DELLE RECENSIONI NEL SETTORE ALBERGHIERO.....	76

CAPITOLO 4

LA GESTIONE DELLE RECENSIONI NEGLI HOTEL DI LUSO A VENEZIA

4.1 IL TURISMO DI LUSO A VENEZIA.....	82
4.2 L'OFFERTA E DOMANDA RICETTIVA A VENEZIA.....	84
4.3 LA GESTIONE DELLE RECENSIONI NELLE STRUTTURE A 5 STELLE E 5 STELLE LUSO A VENEZIA.....	89
4.3.1 Metodologia	89
4.3.2 Le strutture intervistate	91
Hotel 1: Sina Centurion Palace	91

<i>Hotel 2: Palazzo Venart Luxury Hotel</i>	91
<i>Hotel 3: Palazzina Grassi</i>	92
<i>Hotel 4</i>	92
<i>Hotel 5: Hotel Metropole</i>	92
<i>Hotel 6</i>	92
<i>4.3.3 La traccia d'intervista</i>	93
4.4 ANALISI DEI RISULTATI	94
<i>4.4.1 Effetti delle recensioni sulla performance finanziaria e sulla reputazione negli hotel di lusso a Venezia</i>	94
<i>4.4.2 Portali e strumenti per il monitoraggio delle recensioni</i>	96
<i>4.4.3 La risposta alle recensioni</i>	98
<i>4.4.4 Gli hotel proattivi: far crescere il volume di recensioni</i>	101
<i>4.4.5 L'utilizzo delle recensioni per migliorare</i>	103
4.5 CONSIDERAZIONI	104
CONCLUSIONI	106
APPENDICE A: I migliori 25 hotel di lusso nel mondo ed in Italia	109
APPENDICE B: Caratteristiche delle strutture di lusso a Venezia in base alla dimensione ed al volume di recensioni	111
APPENDICE C: Interviste	112
INDICE DELLE FIGURE	127
INDICE DELLE TABELLE	127
BIBLIOGRAFIA	128
SITOGRAFIA	138

INTRODUZIONE

L'evoluzione delle tecnologie online e mobile hanno modificato i comportamenti e le abitudini di acquisto dei consumatori. Le persone possono comunicare tra loro più facilmente, esprimendo opinioni, pensieri, sensazioni ad altri utenti della rete, siano essi utenti conosciuti (parenti, amici) oppure estranei, creando un flusso di contenuti generati online. L'importanza acquisita dal passaparola elettronico, specialmente sotto forma di recensioni, nelle decisioni d'acquisto ha consentito un aumento di potere dal lato del consumatore e ha influenzato le strategie delle imprese.

L'accelerata evoluzione delle tecnologie dell'informazione e delle telecomunicazioni sta ampliando profondamente le leve per conoscere le esigenze dei consumatori, le modalità distributive dei servizi turistici, le tecniche di relazionarsi con i clienti, nonché le soluzioni per ottimizzare il pricing (revenue management) e per monitorare la reputazione online. Idonee azioni di marketing diretto e online sono oggi fondamentali per costruire e mantenere profittevoli relazioni con la clientela sempre più internazionalizzata.

Analizzare le recensioni lasciate dai clienti diventa sempre più importante, soprattutto per misurare la soddisfazione del cliente per il servizio erogato e per migliorare la performance del team e l'empowerment dello staff.

Anche il mercato del turismo di lusso è in continuo cambiamento. Nel turismo di lusso c'è stato un passaggio da un lusso ostentato a un'esperienza maggiormente consapevole, sempre più orientata a un'alta qualità nella fruizione dei servizi, eliminando la possibilità di individuare soggetti che a priori possono essere definiti turisti di lusso. Importante sottolineare come l'interesse del consumatore globale per l'hotellerie di lusso sia cresciuto del 1,5% ed il mercato globale del turismo di lusso sia cresciuto in termini reali del 5% nel 2018. Il settore dell'ospitalità di lusso nel 2018 ammontava a 190 miliardi di euro (il 16% sul totale nel mercato di lusso),

Data l'immediatezza e l'elevata visibilità delle recensioni online, l'importanza acquisita dalla risposta a tali feedback dei clienti e la continua crescita del mercato del turismo di lusso, la tesi si propone di analizzare la gestione delle recensioni nelle strutture alberghiere a 5 stelle e 5 stelle lusso di Venezia.

Nel primo capitolo verranno approfonditi i concetti di turismo e lusso con lo scopo di poter descrivere il fenomeno del turismo di lusso. Verranno analizzate la domanda e l'offerta dell'hotellerie di lusso sia a livello internazionale sia a livello nazionale, approfondendo a livello nazionale l'offerta delle strutture alberghiere per categoria e posti letto ed individuando le caratteristiche nella scelta dell'alloggio della clientela nazionale e della clientela internazionale. Verrà inoltre affrontato il concetto di e-tourism, con l'obiettivo di illustrare l'evoluzione del tradizionale turista in un turista digitale e le piattaforme utilizzate per prenotare i suoi viaggi di lusso.

Nel secondo capitolo verranno affrontati i cambiamenti nel processo decisionale d'acquisto in seguito alla digitalizzazione del passaparola, illustrando i fattori che influenzano la scelta di acquisto di un servizio/prodotto turistico di lusso, i fattori delle recensioni che influenzano i potenziali clienti e le motivazioni a recensire una struttura alberghiera. Verrà inoltre approfondita l'influenza che l'e-WOM ha in un contesto economico, soprattutto sulle vendite degli hotel e l'interazione con il prezzo della camera, la sua influenza nella relazione tra la valutazione a stelle e la prenotazione online, ed in fine, la sua influenza sulla performance finanziaria degli hotel di lusso.

Il terzo capitolo si focalizza sui concetti legati alla gestione della reputazione online, in termini anche di revenue management e tool per la gestione, e sulle linee guida per l'ORM (Online Review Management) proposte da Nguyen e Coudounaris (2015). In considerazione dell'importanza delle le recensioni, soprattutto per i dirigenti degli hotel per capire come formulare strategie efficaci per la gestione dei feedback dei clienti e per il miglioramento della qualità del servizio erogato, verranno elencati alcuni elementi validi per la formulazione delle risposte alle recensioni da parte del management e l'influenza che tali risposte hanno sul cliente stesso e sui potenziali clienti delle strutture alberghiere.

La prima parte del quarto capitolo fornisce una presentazione della domanda e dell'offerta di prodotti e servizi di lusso a Venezia, con focus sulle strutture ricettive di lusso. La seconda parte descrive la metodologia ed i risultati dell'analisi sulle strutture di lusso intervistate. L'obiettivo dell'analisi è spiegare l'effetto che le recensioni hanno sulla performance finanziaria e sulla reputazione nelle strutture di lusso, identificare i portali e gli strumenti per il monitoraggio delle recensioni, come le strutture rispondono al feedback dei loro clienti, e se tali strutture sono proattive e utilizzano le informazioni ottenute dai contenuti generati online per migliorare.

CAPITOLO 1

CARATTERISTICHE DEL SETTORE TURISTICO DI LUSO

1.1 Definizione di turismo di lusso

1.1.1 Il concetto di turismo

“Il turismo nasce dall’esigenza di conoscere il “nuovo”, di sperimentarlo per arricchirsi umanamente e culturalmente, di cercare momenti di dialogo e di crescita personale”.
(Bencardino, 2007)

Nel corso degli anni diverse sono state le definizioni date, dagli organismi istituzionali e dagli studiosi, riguardanti il turismo ed il turista che hanno portato a due tipologie di definizioni: tecniche e concettuali (Casarin, 2007). Le definizioni tecniche sono orientate alle misurazioni statistiche delle caratteristiche quantitative dei flussi turistici, mentre le definizioni concettuali tendono ad approfondire l’origine del concetto turismo e di considerare il turista come soggetto attivo e non semplice oggetto di misurazione.

Vista la pluralità di definizioni presenti in letteratura, è stata forte l’esigenza da parte degli organismi internazionali di provvedere a definire le grandezze che contribuiscono a definire il fenomeno turistico.

Nel 1994 United Nations World Tourism Organization (UNWTO) è intervenuta per definire i contorni del turismo e del turista e permettere agli uffici nazionali di statistica di raccogliere e trasmettere i dati sui flussi sulla base di criteri internazionalmente riconosciuti.

È stata così adottata la seguente definizione, ormai universalmente accettata, di turismo:

“Le attività delle persone che viaggiano verso, e si trovano in, luoghi diversi dal proprio ambiente abituale, per un periodo complessivo non superiore ad un anno consecutivo a scopo di svago, affari o per motivi diversi dall’esercizio di un’attività remunerata all’interno del paese visitato”.

Sono tre le dimensioni fondamentali caratteristiche del turismo che emergono da questa definizione:

- la dimensione “*spostamento*” che indica il movimento del turista che si allontana dal luogo di residenza;
- la dimensione “*permanenza*” che rappresenta la durata nella località visitata dal turista che però non deve essere superiore ai 12 mesi;
- la dimensione “*scopo del viaggio*” che indica la motivazione del viaggio che può avere natura di svago o di lavoro.

Nel 1944 insieme alla definizione di “turismo” l’UNWTO ha provveduto a definire anche il termine “turista”. Secondo UNWTO il "turista" è stato definito come “chiunque viaggi in luoghi diversi dal proprio ambiente abituale, per un periodo complessivo di almeno una notte ma non superiore ad un anno ed il cui scopo sia diverso dall’esercizio di un’attività remunerata all’interno del paese visitato. In questo termine sono inclusi coloro che viaggiano per: svago, riposo e vacanza, per visitare amici e parenti, per motivi di affari e professionali, per motivi di salute, religiosi e altro”.

Una delle prime definizioni di turismo però è stata data da Herman Von Schullard nel 1910, ed è una definizione tecnica:

“S’intende per turismo l’insieme di tutte le attività, principalmente di natura economica, che hanno direttamente a che fare con l’ingresso, il soggiorno ed il movimento di stranieri verso l’interno e verso l’esterno di un paese, una città, una regione”.

La sua definizione evidenzia che il turismo è principalmente rappresentato dalle attività economiche svolte dal turista dall’arrivo nella destinazione fino alla sua partenza. Nessun cenno per quanto riguarda la variabile tempo, ma viene citata la dimensione dello spostamento e la motivazione anche se prettamente economica.

Una definizione concettuale di turismo viene data da Hunziker Kraph nel 1997:

“Il turismo è l’insieme dei rapporti e dei fenomeni derivanti dal viaggiare e dal soggiornare dei non residenti, insieme che non sia tale da determinare uno stato di fatto duraturo (uno spostamento definitivo del cliente che si sposta da una residenza all’altra), e sia senza una diretta ed immediata finalità di lucro”.

Dalla sua definizione emerge che il turismo presenta la peculiarità della trasversalità, ovvero che i consumi che si determinano da parte del turista interessano differenti settori dell’economia

di un paese e quindi riesce difficile stimare tali consumi come parte integrante di un “mercato” turistico.

Una definizione più recente di turismo viene data da Francesco Casarin nel 2007 nella quale il turismo è: *“L’insieme dei comportamenti degli individui nello svolgimento di un continuum di attività, motivate da bisogni, connesse alla mobilità territoriale verso destinazioni meno familiari, entro il breve termine”*. In questa definizione il comportamento del viaggiatore è funzione degli obiettivi del viaggio, la motivazione spinge il consumatore a soddisfare i suoi bisogni e viene sottolineata l’importanza dello studio dei comportamenti e dei bisogni del potenziale turista.

Non possono mancare le definizioni di Burkart e Medlik (1974), Jafari (1977) e della British Tourism Society (1979) che assumono una visione olistica del turismo, utili a conferire alla disciplina una connotazione fortemente interdisciplinare (Candela e Figini, 2010):

“Sono turismo tutte le relazioni e i fenomeni legati al soggiorno di stranieri in una località in cui essi non esercitano un’importante, permanente o temporanea, attività remunerata”.

(Burkart e Medlik, 1974)

“Il turismo ha come oggetto di studio sia l’uomo lontano dal suo habitat usuale, sia l’industria che soddisfa i suoi bisogni, sia gli effetti da entrambi prodotti sull’ambiente socio-culturale, economico e fisico della comunità di accoglienza”.

(Jafari, 1977)

“Il turismo include ogni attività connessa al temporaneo movimento di breve periodo di persone verso destinazioni al di fuori del luogo dove normalmente vivono e lavorano, e di tutte le attività durante il tempo di soggiorno in questa nuova destinazione”.

(British Tourism Society, 1979)

Secondo Candela e Figini (2010) tale visione del turismo si può riassumere in un unico concetto, ossia che il turismo si presenta come lo spaccato di una società coinvolgendo tutti gli aspetti della vita sociale.

1.1.2 Il concetto di lusso ed il neo-lusso

Definire il concetto di lusso non è un compito facile, dato che è strettamente soggettivo e influenzato dal contesto sociale in cui gli individui vivono, un contesto che è per definizione dinamico, fluido, evolutivo e molto sensibile al contesto culturale.

Molte definizioni del termine lusso sono state prodotte nel tempo da accademici e *practitioner*, spesso tra di loro non omogenee.

Per i sociologi il lusso ha a che fare con consumi ostentativi legati al processo di stratificazione sociale; mentre per gli economisti il lusso descrive categorie di beni la cui domanda presenta una elasticità rispetto al reddito positiva ed elevata; per gli aziendalisti il concetto fa riferimento a determinate industrie e a strategie volte a creare valore intangibile e aspirazionale.

Dal punto di vista etimologico la parola lusso deriva dal latino “*luxus*” che significa “esuberanza di vegetazione” e metaforicamente “abbondanza di cose deliziose”, ma si collega anche al termine greco “*lox-os*” e prende il significato di “crescere in modo non dritto, obliquo”, da cui “crescere eccessivamente” ed arrivare all’eccesso in generale.

Il significato attribuito al termine è mutato nel corso dei secoli passando da un valore associato alla vita pubblica a un concetto legato a una sfera privata e sempre più individuale.

Lipovetsky (2003) sostiene che il lusso sia più un servizio della promozione dell’immagine personale che di un’immagine di classe.

Il significato attribuito al concetto di lusso dall’antichità al Medioevo era: lusso come splendore, che richiamava le insegne sacre dei principi e delle divinità e le offerte fatte per propiziarsi le divinità. Durante il periodo del Rinascimento si ha l’apice del concetto con Luigi XIV dove il lusso è pompa, ostentazione e viene associato al valore profano. Nel XVII secolo il lusso veniva definito come piacere privato e discreto e come stile di vita caratterizzato da possibilità di spesa che evidenziava eleganza e cura del dettaglio. Dagli anni Ottanta il lusso inizia ad avere un significato legato all’identità sociale, l’ostentazione ed all’affluenza nonché ricerca di emozioni, rassicurazione, identificazioni affettive e gratificazione (Corbellini e Saviolo, 2007).

Ma è il livello di definizione del lusso personale e individuale che rende impossibile ogni definizione univoca e definitiva, in quanto il lusso nelle società moderne è un concetto multidimensionale e relativo sia all’oggetto analizzato che al soggetto che lo valuta. A livello individuale il lusso si modifica in base alle percezioni, alle motivazioni, agli atteggiamenti e ai comportamenti del singolo.

Il lusso non è univoco e cristallizzato, in una concezione più moderna, va piuttosto inteso come convivenza di lussi diversi, per tipologia ed intensità (Mattia, 2013).

Secondo Aiello e Donvito (2006) i prodotti e servizi di lusso possiedono alcune peculiarità per le quali i consumatori sono disposti a sostenere un corrispondente sacrificio economico. Devono essere di qualità assoluta, esclusivi, rari, che si contraddistinguono per il forte legame con la tradizione, capaci di attraversare indenni cambiamenti di mode e tendenze, superfluo (nel senso che costituisce una forma di consumo eccedente e non indispensabile). Il lusso moderno va interpretato come stato mentale, uno stile e un’attitudine.

Con l'evolversi della struttura sociale e con l'affermazione della classe media, i prodotti e servizi di fascia media riscuotono le maggiori richieste, mentre quelli più costosi o particolarmente economici detengono un peso residuale. I consumatori tendono ad allontanarsi dagli acquisti di fascia media e privilegiare un mix di prodotti e servizi premium o di qualità meno pregiata.

Secondo Mattia (2013) il neo-lusso è il lusso fatto di scelte premium a prezzi elevati ma non inaccessibili, in grado di rappresentare simbolicamente i gusti, l'identità e la cultura degli acquirenti. Il neo-lusso viene filtrato attraverso l'intelletto. Un consumatore più selettivo nelle scelte in nome di dettagli, qualità e sapienza produttiva.

Nel consumo di prodotti e servizi del neo-lusso esperienza ed emozioni costituiscono due componenti imprescindibili, ed è per questo che nei mercati più evoluti cresce la domanda di consumi ad alto valore esperienziale come l'ospitalità. Dimensioni chiave dei consumatori del neo-lusso sono anche: conoscenza, valore e coscienza. Consumatori che usano le informazioni alla ricerca del meglio, che sono loro a dare valore a un brand, con comportamenti più consapevoli.

1.1.3 La percezione del lusso nei diversi Paesi

La maggior parte delle definizioni di lusso si concentrano sugli elementi del marketing mix sviluppato appositamente per i beni e servizi di lusso. Sembra opportuno riportare gli elementi descrittivi del lusso dell'elaborazione realizzata da Brioschi (2000) nella quale vengono identificati elementi estremamente dettagliati che possono essere utilizzati per definire e comunicare il concetto di lusso, identificando dei macro-descrittori del concetto di lusso, che a loro volta possono essere declinati in una serie di micro-descrittori.

Tabella 1.1: Macro-descrittori e micro-descrittori del concetto di lusso

MACRO-DESCRITTORI DEL CONCETTO DI LUSSO	MICRO- DESCRITTORI DEL CONCETTO DI LUSSO
PIACERE-EDONISMO-ESPERIENZA	Soddisfazione, Esperienza memorabile.
STATUS-PRESTIGIO	Identificazione in un gruppo sociale, Espressione di sé, Distinzione sociale, Senso di prestigio.
ECCELLENZA QUANTITATIVA	Durata nel tempo, Performance superiore, Qualità estetica, Personalizzazione, Qualità del servizio.
SCARSITÀ	Distribuzione selettiva(esclusiva), Quantità limitata, Bassa frequenza di acquisto.
HERITAGE (LEGAME CON IL PASSATO)	Tradizione, Artigianalità, Prodotti iconici.
DIMENSIONE GLOBALE	Notorietà internazionale, distribuzione globale, Consistency a livello globale.
PREZZO ELEVATO	Prezzo superiore ai prodotti simili, Sforzo economico per l'acquisto.

Fonte: Brioschi (2000).

Sulla base della sistematizzazione teorica condotta da Brioschi (2000), Donvito e Aiello (2006) hanno sviluppato un ranking degli attributi più utilizzati dalla dottrina per definire il concetto di lusso.

Successivamente, tali attributi sono stati usati per una recente ricerca (Godey et al., 2013) nella quale è stato dimostrato che l'interpretazione dei significati del lusso dipende dalla cultura, nonché la presenza di forti differenze interculturali.

Gli italiani sembrano avere un'immagine ben definita del lusso. Per loro il lusso riguarda l'esclusività, qualcosa che solo i "pochi felici" possono raggiungere. Qualcosa che è raro, è bellezza, estetica ed eleganza. Il lusso include sia beni materiali che sentimenti legati a una situazione esclusiva, che supera la necessità individuale. Definiscono il lusso come qualcosa che è sempre costoso, da un lato riguarda il prezzo pagato e dall'altro può essere collegato ai

costi opportunità. Per loro quindi il lusso è esclusività, elitarismo, prestigio e desiderio. Una percezione simile del lusso ce l'hanno anche i tedeschi.

Per quanto riguarda i francesi, loro mantengono un concetto tradizionale di lusso tendenzialmente basato sul prestigio, la convenienza e l'elitarismo. I cinesi invece esprimono un concetto di lusso legato prevalentemente al prestigio e alla stravaganza. Vedono il lusso come qualcosa di insolito. L'immagine del lusso per i consumatori cinesi è orientata più verso lo "status" che verso l'"emozione": *"Something related to better quality and expensive. It is used to differentiate oneself to the others in order to satisfy one's vanity and happiness. Luxury is an unlimited desire. It is something neither practical nor essential for everyone. Luxury is related to three concepts. First, luxury items are value-added and made of expensive materials. For example, diamond, lace, silk and fur. Luxury is related to western countries and privilege of western people."*

I giapponesi descrivono il lusso come costoso, legato alla raffinatezza ed al prestigio, nonché esclusivo: *"Luxury means that it is not necessarily gorgeous or new but rich and expensive. It is what can't get without much money. And it is something clean, sophisticated, aesthetic, and shine. Therefore, it refers to something like commodities, foods and places..."*. Gli statunitensi esprimono invece un concetto del lusso fondato sugli aggettivi "esclusivo" e "prestigioso", con una visione del lusso ben stratificata descritta come "desiderabile" e "stravagante".

Confrontando le diverse definizioni del lusso date dalle diverse culture prese in considerazione, si può confermare che paesi come Italia, Stati Uniti e Germania attribuiscono al lusso un forte significato di esclusività, mentre pochi cinesi considerano il lusso come esclusivo e a differenza degli altri paesi considerano il lusso come stravaganza.

1.1.4 Il fenomeno del turismo di lusso

Per riuscire a definire il fenomeno del turismo di lusso bisogna concentrarsi su due prospettive: la prospettiva dell'offerta e la prospettiva della domanda.

Dal punto di vista dell'offerta, possiamo definire il turismo di lusso sulla base di una dimensione oggettiva ed economica che caratterizza da un lato il profilo del turista (ossia la sua elevata capacità di spesa) e dall'altro le caratteristiche dell'offerta (ad esempio il numero delle stelle nel caso della classificazione alberghiera).

A differenza del passato, oggi non esiste più un *cliente tipo* per chi opera nel *luxury*. In un certo senso si può dire che vi è stata una *democratizzazione* del concetto di lusso, in quanto chiunque può accedere a prodotto, servizi ed esperienze di lusso (e.g. Yeoman, 2011, 2012).

Dal punto di vista della domanda, l'interpretazione del concetto di lusso sembra essere diversa. Il concetto di lusso nel turismo viene inteso come stile di vita e consumo, basati sull'uso di risorse scarse e rare, altamente desiderabili.

In una società civile dove gli individui si trovano sempre di più a vivere una quotidianità caotica, rumorosa, stressante, la risorsa scarsa e rara non è tanto, o meglio non solo, il denaro. Al contrario, le vere risorse scarse e desiderabili sono il tempo, lo spazio e il silenzio e per queste risorse i consumatori sono disposti a pagare, anche quando viaggiano.

Dalle recenti ricerche, che hanno preso in considerazione il ruolo del lusso nelle attività turistiche e viceversa il ruolo del turismo nel lusso, emerge una tendenza inequivocabile: il passaggio nel turismo da un lusso ostentato a esperienza maggiormente consapevole, sempre più orientata a un'alta qualità nella fruizione dei servizi. Quindi non esistono soggetti che a priori possono essere definiti turisti di lusso, dipende dalle modalità con le quali essi vivono le vacanze. Il viaggio di lusso rappresenta una forma di turismo nel quale i bisogni del turista sono presi in considerazione ancora prima che egli se ne accorga. È l'attenzione ai dettagli che rende davvero di lusso un'esperienza di viaggio; è la costante attenzione alle necessità del turista, puntando quindi sulla centralità del cliente.

Riley (1995) sostiene che il turismo di lusso è definito più dal modo in cui i turisti si comportano nella destinazione che dalla destinazione che scelgono.

Yeoman (2012), invece, si concentra sul benessere e l'auto-arricchimento per spiegare le esperienze di turismo di lusso. Le persone godono di più conforto morale rispetto alle generazioni precedenti, determinando la tendenza di un cambiamento culturale per la realizzazione personale e l'aspirazione attraverso l'esperienza. Pertanto, si potrebbe sostenere che il lusso è sempre più esperienza e autenticità. Questo non vuol dire che il lusso riguarda solo lo status, ma il lusso è più del valore monetario.

Allo stesso modo, Correia, Kozak e Reis (2014) dimostrano che le persone sempre sotto i riflettori, i cosiddetti VIP, definiscono il lusso come intimità, privacy e divertirsi senza censura, cercare di essere sé stessi. Nel complesso, la scoperta più consensuale è che il turismo di lusso è un comportamento intenzionale, sia a livello sociale sia a livello individuale.

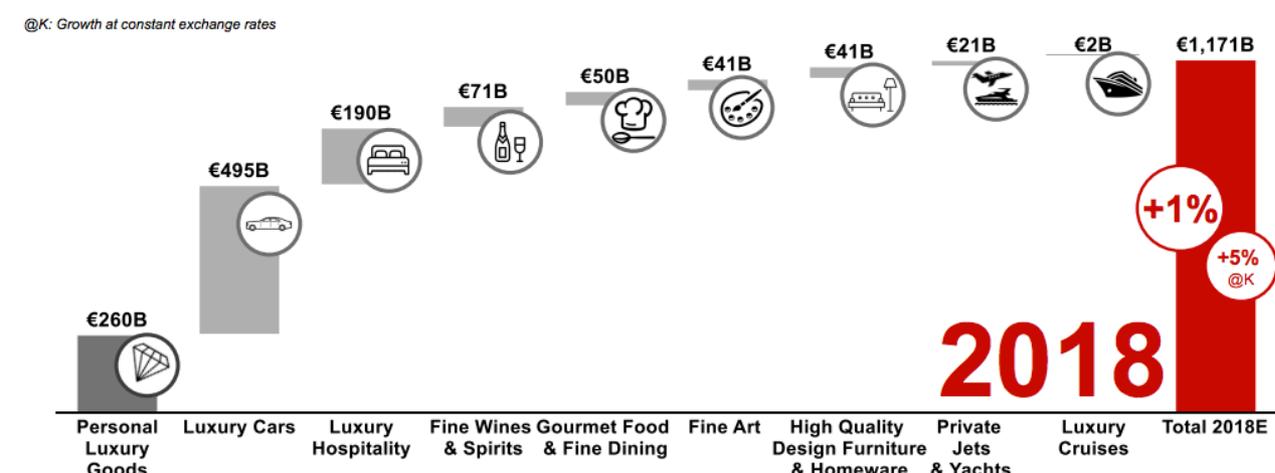
1.2 Domanda e offerta nell'hotellerie di lusso.

1.2.1 Hotellerie di lusso: overview internazionale.

Nel 2018 gli arrivi internazionali, intesi come turisti che hanno pernottato, sono cresciuti del 6% raggiungendo 1,4 miliardi di arrivi. Secondo l'UNWTO si parla del secondo anno consecutivo con risultati positivi rispetto al 2010. La crescita del settore turistico è stata guidata per il 10% dal Medio Oriente e per il 7% dall'Africa, nonché dall'Asia e l'Europa (entrambe con una crescita del 6%) che sono aumentate in linea con la media mondiale.

Il mercato globale del turismo di lusso, secondo Bain & Company¹, è cresciuto in termini reali del 5% nel 2018, in linea con la crescita del mercato globale del lusso. Un giro d'affari che per l'ospitalità di lusso ammonta a 190 miliardi di euro (il 16% totale nel mercato di lusso).

Figura 1.1: Mercato globale dei prodotti di lusso



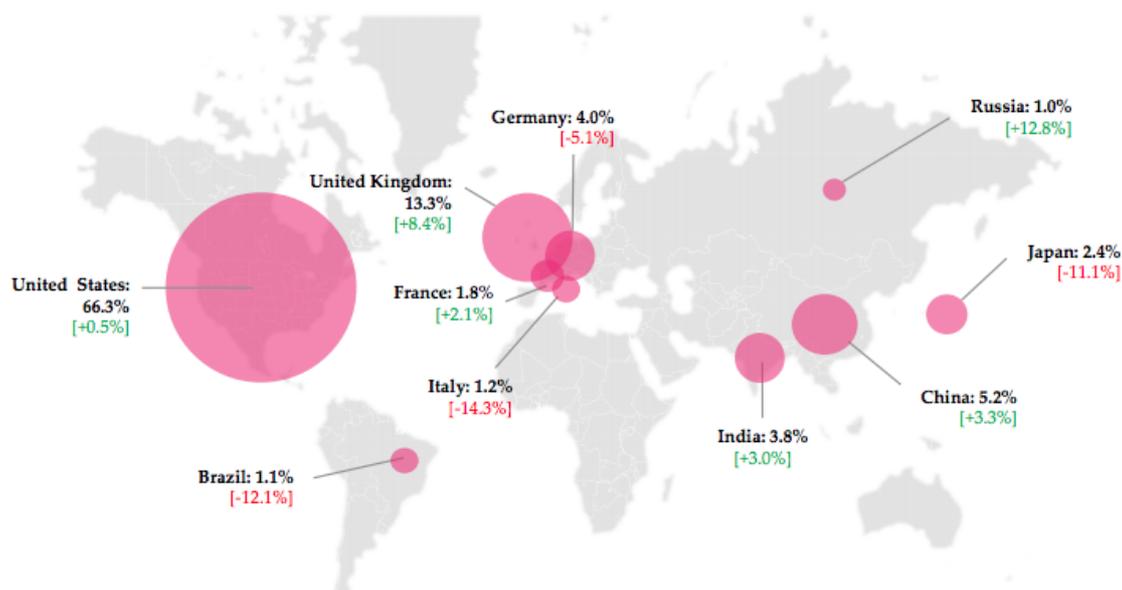
Fonte: 17th edition of the "Bain & Company Luxury Study"²

Sempre secondo lo studio condotto da Bain & Company in media nel 2017 il consumatore ha speso per un alloggio di lusso più di 450 dollari a notte.³

¹ Bain & Company è una società di consulenza strategica fondata nel 1973.

² ALTAGAMMA 2018: WORLDWIDE LUXURY MARKET MONITOR- The Future of luxury: a look into tomorrow to understand today (Bain&Company-Altagama) [https://altagama.it/media/source/WORLDWIDE%20LUXURY%20MARKET%20MONITOR_BAIN.pdf]

Figura 1.2: Interesse del consumatore per l'hotellerie di lusso



Fonte: Digital Luxury Index

L'interesse del consumatore globale per l'hotellerie di lusso è cresciuto complessivamente del 1,5%. Tra i paesi che più hanno contribuito positivamente a tale crescita possiamo elencare la Russia, che presenta una crescita del 12,8%, seguita dal Regno Unito, Cina, India, Francia e Stati Uniti. Paesi come Italia, Brasile, Giappone e Germania hanno invece contribuito negativamente tale crescita.⁴

Le due componenti di clientela che hanno registrato le più alte percentuali di crescita, in termini di domanda turistica di lusso, nel corso del quadriennio 2012-2016 sono i *millennials*⁵ e la c.d *generazione X*⁶. La *generazione X*⁷ si caratterizza per l'attenzione al lusso, soprattutto nella scelta delle strutture per il soggiorno, grazie alla maggiore disponibilità economica ma anche per la poca disponibilità di tempo per viaggiare. La generazione dei *baby boomers*⁸ invece nel

⁴ The World Luxury Index (Digital Luxury Group) [http://www.digital-luxury.com/reports/World_Luxury_Index_Hotels_by_Digital_Luxury_Group.pdf]

⁵ I *millennials* sono le persone nate tra la seconda metà degli anni '80 e i primi anni 2000.

⁶ La così detta *generazione X* rappresenta le persone nate tra la fine degli anni '60 e i primi anni '80.

⁷ Virtuoso, intermediario del turismo di lusso, stima che tra il 2012 e il 2016 i clienti del lusso appartenenti a questa generazione siano cresciuti in un range compreso tra il 20 e il 24%.

⁸ I *baby boomers* sono le persone nate tra la seconda metà degli anni '50 e gli anni '60.

quadriennio è stata caratterizzata da un tasso di crescita stabile ma ha rappresentato la quota più alta di domanda di lusso.

Nella diciassettesima edizione di *Travelers' Choice Hotel Awards*⁹ è stata elaborata la lista dei 25 hotel di lusso a livello globale¹⁰ più apprezzati dai turisti. Si tratta di una classifica elaborata in base ai giudizi medi delle recensioni e opinioni scritte in un anno su TripAdvisor, il portale leader delle recensioni online, per premiare le migliori strutture nelle seguenti categorie: Migliori Hotel, Migliori Hotel di lusso, Migliori tariffe, Migliori Hotel di piccole dimensioni, Miglior servizio, Migliori pensione e B&B, Migliori Hotel romantici, Migliori Hotel per famiglie e Migliori Hotel all-inclusive.

I 25 migliori hotel di lusso si trovano in 17 paesi. Per trovare il Migliore Hotel di lusso bisogna spostarsi in Cappadocia, Turchia. Si tratta del Kayakapi Premium Caves, seguito da Riad Kheirredine a Marrakech (Marocco) e Hotel Villa Lara a Bayeux(Francia).

1.2.2 Hotellerie di lusso: overview nazionale.

In Europa e nel Mediterraneo l'ospitalità alberghiera italiana è leader in termini dimensionali per la quantità degli esercizi e del numero di camere e anche per la qualità delle proposte delle categorie di rango più elevato.

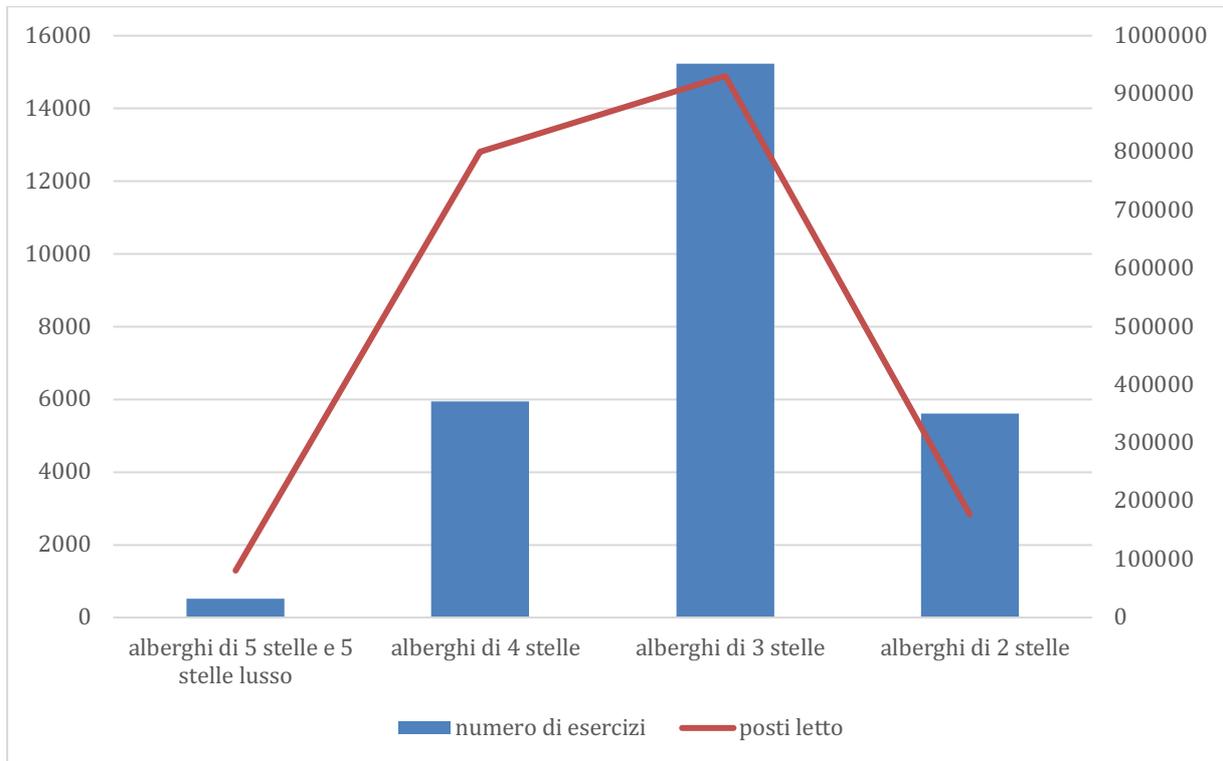
Su 33 mila alberghi e strutture simili¹¹ in Italia, solo il 2% è rappresentato da alberghi di 5 stelle e 5 stelle lusso, con 519 strutture/esercizi. Gli alberghi a 5 stelle e 5 stelle lusso offrono quasi 81 mila posti letto e contano circa 37 mila camere.

⁹ Top 25 degli hotel di lusso: Mondo [<https://www.tripadvisor.it/TravelersChoice-Hotels-cLuxury-g1>]

¹⁰ Appendice A. Tabella 1.2: I migliori 25 Hotel di Lusso nel mondo

¹¹ Istat: esercizi alberghieri e residenze turistico alberghiere.

Figura 1.3: Offerta strutture alberghiere per categoria e posti letto in Italia (2018)

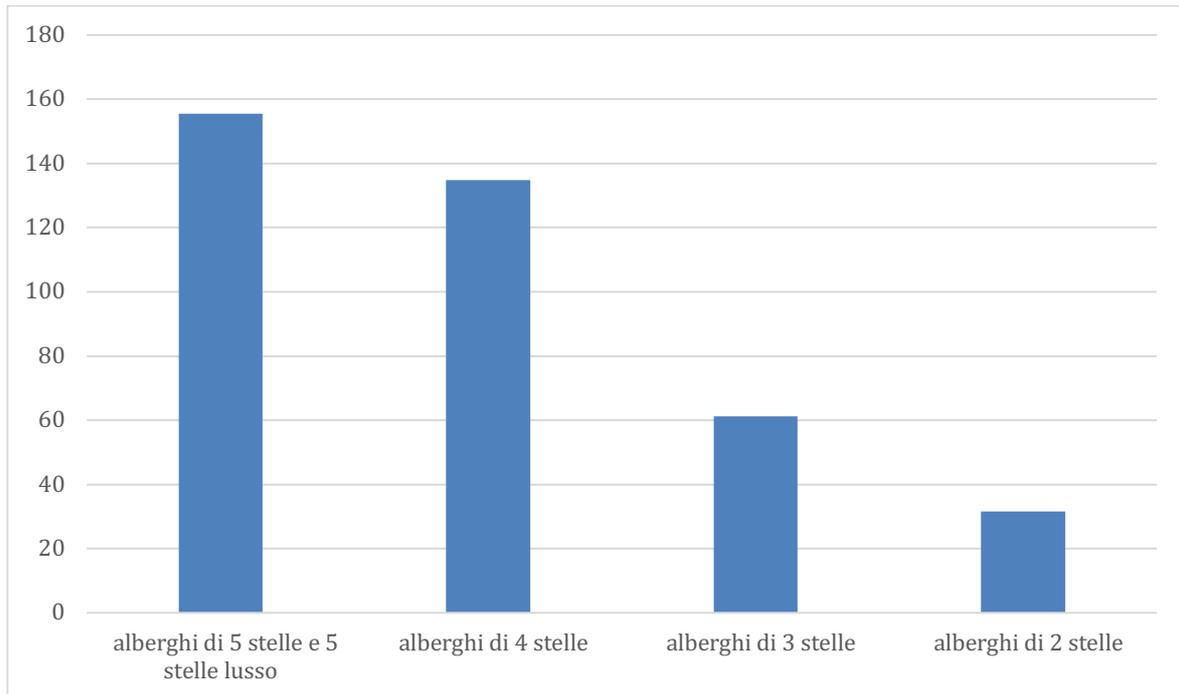


Fonte: propria elaborazione su dati Istat¹²

L'analisi del comparto alberghiero consente inoltre di mettere in relazione qualità e dimensione delle strutture in Italia. Si può notare una relazione positiva tra la dimensione media alberghiera e standard qualitativi delle strutture. Gli alberghi a 5 stelle e 5 stelle lusso in Italia sono infatti anche quelli più grandi, con un numero medio di posti letto pari a 155 per struttura, a fronte dei 32 dei tre stelle.

¹² Dati estratti da Istat: Capacità degli esercizi ricettivi e Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi: Capacità per tipo di esercizio disaggregato.

Figura 1.4: Dimensione media alberghiera per categoria in Italia 2018)



Fonte: propria elaborazione su dati Istat¹³

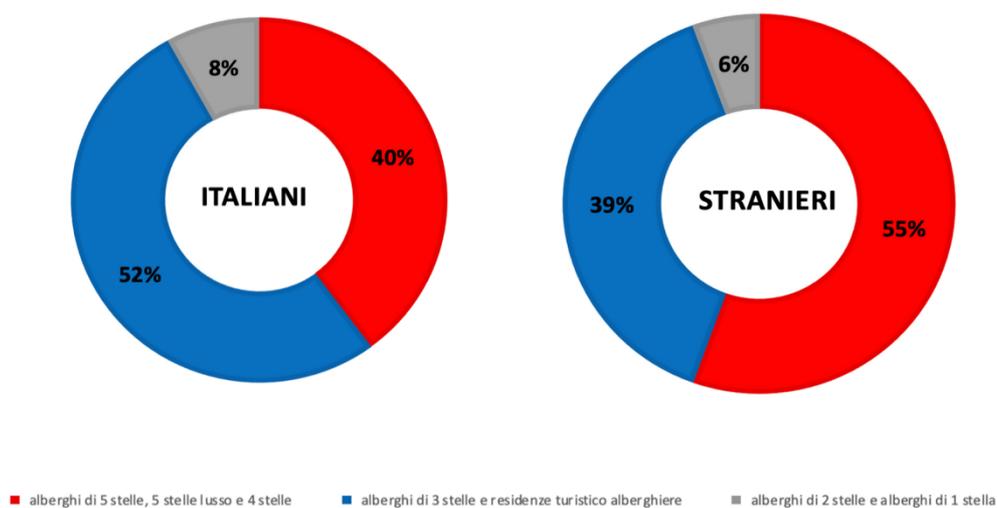
Nel 2018 sono stati quasi 4 milioni i turisti che hanno pernottato in una struttura a 5 stelle o 5 stelle lusso in Italia, l'equivalente del poco più del 3% sul totale degli arrivi negli esercizi alberghieri italiani. Il 27,81% dei turisti sono turisti con residenza in Italia ed il 72,19% sono turisti che provengono da paesi esteri.¹⁴

Dalla composizione delle presenze turistiche per tipologia di struttura alberghiera si può notare come i turisti stranieri abbiano, più degli italiani, scelto di soggiornare in Italia in alberghi di qualità più elevata (4 e 5 stelle), dove si può notare una quota di presenze in questa categoria del 55% per la componente straniera e una quota di presenze del 40% per la componente italiana. Inoltre, si può affermare che la clientela delle strutture alberghiere che offrono servizi con una qualità più elevata in Italia è tendenzialmente straniera, in quanto il 72,19% delle presenze in tali strutture arriva da Paesi esteri, rispetto al 27,81% dei turisti italiani.

¹³ Dati estratti da Istat: Capacità degli esercizi ricettivi e Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi: Dimensione dell'albergo, Italia.

¹⁴ Elaborazione su dati Istat: Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi 2018.

Figura 1.5 Quota di presenze nelle strutture alberghiere in Italia per categoria, 2018 (%)

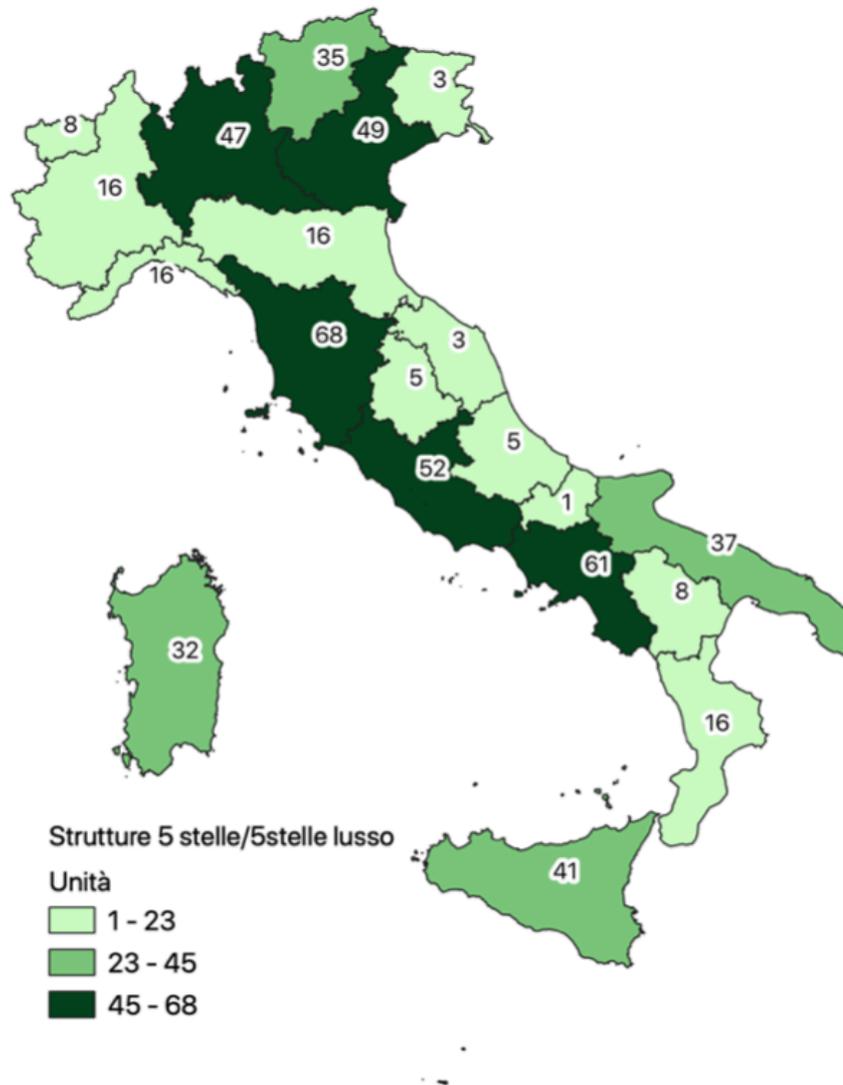


Fonte: propria elaborazione su dati Istat.¹⁵

Dalla Figura 1.6, che mostra la distribuzione delle strutture ricettive a 5 stelle e 5 stelle lusso in Italia, possiamo osservare una concentrazione di tali strutture in Toscana, Campania, Veneto, Lazio e Lombardia.

¹⁵ Dati estratti da Istat: Capacità degli esercizi ricettivi e Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi: Paese di origine.

Figura 1.6: Distribuzione delle strutture a 5 stelle e 5 stelle lusso in Italia



Fonte: propria elaborazione su dati Istat¹⁶

La Toscana è mare, montagna, campagna, terme e arte. È una delle regioni più amate dai turisti stranieri grazie alla presenza delle sette isole-gioiello dell'Arcipelago Toscano (Elba, Isola del Giglio, Montecristo, Capraia, Pianosa, Giannutri e Gorgona), alle colline pisane come Val di Sieve, Val di Cecina, Val d'Orcia, Val di Chiana, la laguna di Orbetello e altre oasi verdi. Ad attirare i turisti c'è anche la rete termale della regione che include quattordici località per soggiorni dedicati alla cura del corpo, da Montecatini a Chianciano, dai Bagni di Lucca alle

¹⁶ Elaborazione su dati Istat: Capacità degli esercizi ricettivi e Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi: capacità per tipo di esercizio disaggregato, dati comunali 2018.

Terme di San Giuliano. Firenze, culla del Rinascimento italiano, con il suo centro storico Patrimonio dell'Umanità Unesco, registra come provincia ben 24 strutture a 5 stelle e 5 stelle lusso, delle quali 17 si trovano sotto il comune di Firenze. Ad attirare i turisti sono anche le altre città d'arte della regione, da Lucca a Livorno (13 strutture di lusso), da Siena ad Arezzo (15 strutture di lusso), da Pisa a Massa-Carrara (6 strutture di lusso), senza tralasciare i borghi minori dal fascino medievale e le cittadelle fortificate disseminate un po' ovunque nel territorio. Nella diciassettesima edizione di Travelers' Choice Hotel Awards è stata elaborata la lista dei 25 hotel di lusso a livello nazionale più apprezzati dai turisti. Firenze è la città che ha ricevuto più riconoscimenti rispetto alle altre città, considerando il fatto che ben quattro suoi hotel di lusso sono stati premiati.¹⁷

La Campania, ricca di storia e bagnata dal mare è una regione che offre scenari incantevoli come quelli della Costiera Amalfitana e ha da sempre attratto e sedotto artisti e viaggiatori importanti provenienti da ogni parte del mondo.

Napoli continua a rimanere una provincia dal fascino controverso ma indiscusso, registrando 38 strutture alberghiere a 5 stelle e 5 stelle lusso, seguita dalla provincia di Salerno con 22 strutture alberghiere di lusso. I 55 chilometri della Costiera Amalfitana toccano tredici località ricche di storia come Minori con le sue rovine romane, Amalfi (3 strutture di lusso), Positano (3 strutture di lusso) e Ravello (4 strutture di lusso). Molto apprezzate anche le isole dell'Arcipelago Campano (Ischia, Capri, Procida, Vivara e Nisida) le quali sono state spesso scelte da personaggi molto noti come meta per le loro vacanze.

Il Veneto è una regione intrisa di suggestioni artistiche con beni culturali e paesaggistici dichiarati Patrimonio dell'Umanità. La regione presenta una vasta offerta termale (Terme Euganee, Bibione Thermae, terme di Caldiero e Recoaro) con una prevalenza di strutture di lusso dedicate alla cura del corpo concentrate nel comune di Abano Terme, nel quale si trovano 6 delle 10 strutture alberghiere di lusso della provincia di Padova.

La montagna veneta e le Dolomiti Bellunesi offrono natura incontaminata, aree estese per la pratica di un turismo attivo attento all'ambiente nonché numerosi negozi di note marche lungo le vie di Cortina D'Ampezzo. Poi c'è Venezia: elegante, preziosa, inimitabile, romantica; dove palazzi, antichi ponti, monumenti, chiese e piazze raccontano la vivacità artistica e culturale che ha segnato e segna ancora la storia di questa città. Nel comune di Venezia si trovano 20 delle 24 strutture di lusso della provincia di Venezia.

¹⁷ Appendice A. Tabella 1.3: Top 25 degli hotel di lusso: Italia

Il Lazio è storico, naturalistico, scientifico. Offre splendide montagne appenniniche, un bel litorale, laghi, fiumi e meraviglie paesaggistiche. È visitatissimo in tutte le sue province ed è noto per la sua capacità di accoglienza turistica, derivata in parte dalla varietà di proposte del suo capoluogo, la Capitale d'Italia, Roma. Nella provincia di Roma si trovano 46 delle 52 strutture di lusso presenti nel Lazio, delle quali 43 sotto il comune di Roma. Quello che spinge i turisti a visitarla sono sicuramente il Colosseo, nonché le sue piazze (Piazza di Spagna, Piazza Navona, Piazza Venezia ecc.), il Vaticano ed i suoi musei (l'Ara Pacis, l'Altare della Pace di Augusto, la Galleria Borghese con numerose opere di Caravaggio e i Musei Capitolini che sono la casa della Lupa, la statua simbolo di Roma: la lupa che allatta Romolo e Remo).

Situata nel Nord dell'Italia, cuore dell'Europa economicamente più avanzata, la Lombardia rappresenta un ponte verso il Mediterraneo. Il territorio della Lombardia, simbolo di modernità e sviluppo, presenta bellezze naturali di grande attrattiva, esaltate da un patrimonio artistico-culturale di notevole valore.

Il fulcro della regione Lombardia è Milano in quanto gioca un ruolo molto importante per l'economia italiana. Milano è un importante centro commerciale ed industriale sia all'interno della UE che a livello internazionale oltre che essere il maggior polo italiano per i servizi e il terziario, la finanza, la moda, l'editoria e l'industria. In provincia di Milano si trovano 24 delle 47 strutture di lusso presenti sul territorio lombardo. Anche la provincia di Brescia, con le sue due cattedrali in una piazza sola, il lago d'Iseo e quello di Garda, offre ben 13 strutture di lusso nelle quali iniziare l'esperienza turistica sul territorio bresciano.

1.3 E-tourism e lusso

1.3.1 Definizione di E-tourism.

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) hanno rivoluzionato il settore del turismo (Aramendia-Muneta e Ollo-Lopez, 2013), fornendo una vasta gamma di nuovi servizi per i turisti e per le imprese turistiche. Sia i turisti che le imprese turistiche utilizzano piattaforme per cercare e condividere informazioni che generano, costantemente, nuovi dati sul crowdsourcing del turismo.

Come è stato notato dal lavoro fondamentale di Werthner e Klein (1999), "la tecnologia dell'informazione non solo consente, ma induce anche cambiamenti", principalmente per attività che si basano in modo così esteso sugli scambi di informazioni come il turismo. In

generale, si potrebbe sostenere che con il World Wide Web¹⁸ le funzioni commerciali e aziendali sono state sviluppate con un buon livello di sofisticazione, rendendo così reale l'idea di un'organizzazione in rete in grado di funzionare senza vincoli spaziali o temporali. Inoltre, i canali di marketing digitale influenzano le pratiche operative delle imprese, la loro struttura funzionale e il modo in cui operano in un ambiente economico globalizzato (Baggio e Del Chiappa, 2014).

Il turismo è un settore produttivo atipico e complesso, dove il prodotto turistico è il risultato di più attività produttive messe assieme che creano un prodotto/servizio caratterizzato dalla intangibilità, dalla simultaneità tra produzione e consumo, dall'interazione diretta tra produttore e consumatore nonché dell'immaterialità. E' quest'ultima caratteristica, fondamentale, che ha permesso la creazione del concetto di *E-Tourism* il quale si traduce nella possibilità per il turista di realizzare transazioni online come prenotazioni di voli, hotel ed altri servizi. E-tourism come incrocio di due mondi: il turismo e il web; passando da un turismo tradizionale ad un turismo moderno dove il turista può interagire, con il risultato di un profondo cambiamento del profilo del turista dovuto ad una domanda fortemente variegata ed in continua evoluzione nonché da un'offerta contrassegnata da una notevole complementarietà dei servizi offerti dalle diverse tipologie di imprese.

Beatrice e Mihălcescu (2013) in una delle loro ricerche cercano di dare una definizione di *E-tourism* come sottoinsieme del commercio elettronico. Definiscono il commercio elettronico come l'attività di vendita e marketing di prodotti e servizi attraverso un sistema elettronico come, ad esempio, Internet. Comprende il trasferimento elettronico dei dati, la gestione della distribuzione, l'e-marketing (marketing online), le transazioni online, le modifiche elettroniche dei dati, l'inventario automatizzato dei sistemi di gestione utilizzati e la raccolta automatica dei dati. E-Tourism (turismo elettronico) è una parte del commercio elettronico e unisce le tecnologie di sviluppo più veloci, come le telecomunicazioni e la tecnologia dell'informazione, l'industria dell'ospitalità e la gestione/marketing/pianificazione strategica. Le attività specifiche dell'E-Tourism presuppongono l'esistenza dei tour operator, delle agenzie di viaggio e di altre entità con interessi nel settore del turismo nello spazio virtuale attraverso un portale specializzato. Il fenomeno stesso ha implicazioni sia per i consumatori di viaggi che per i tour operator, agenti di viaggio. L'E-turismo comporta per il cliente finale i seguenti aspetti: e-

¹⁸ Il World Wide Web è uno dei principali servizi di Internet, che permette di navigare e usufruire di un insieme molto vasto di contenuti collegati tra loro attraverso legami, e di ulteriori servizi.

information, e-booking (hotel, trasporti, ecc.) ed il pagamento elettronico (Beatrice e Mihălcescu 2013).

Al turista viene venduto un complesso di informazioni che riguarda la destinazione turistica, una struttura alberghiera ed altri servizi, quindi non più una vacanza, ed è per questo motivo che per il settore dei viaggi il Web ha rappresentato un'ondata rivoluzionaria. In rete, il contenuto della transazione è l'insieme delle informazioni che lo riguardano e non il mero bene o servizio.

L'impiego delle nuove tecnologie dell'informazione è stato individuato negli ultimi anni come motivazione principale della ristrutturazione del business del turismo, svolgendo un ruolo essenziale sia nei rapporti *business to business* sia nei rapporti *business to consumer*, facendo sì che le opportunità offerte dall'online ridisegnassero completamente il canale distributivo favorendo la disintermediazione dei processi di acquisto.

I processi di sviluppo nell'ambito dell'information technology, delle comunicazioni e di Internet hanno quindi rivoluzionato l'intero settore del turismo, creando nuovi modelli di business, modificando la struttura dei canali di distribuzione del turismo e reimpostando tutti i prodotti di questo settore e, ultimo ma non meno importante, influenzando i pacchetti turistici offerti e le destinazioni.

1.3.2 E-tourism e turista digitale

Durante l'ultimo decennio, Internet ha ridisegnato il modo in cui le persone pianificano, acquistano e consumano prodotti e servizi turistici (Buhalis e Law, 2008), cambiando radicalmente il ruolo degli intermediari del turismo (Kracht e Wang, 2009).

Grazie ad Internet il profilo dei turisti è profondamente cambiato, passando da un turismo tradizionale ad un turismo 2.0.

Il termine Travel 2.0 è stato creato in occasione della PhoCusWright Executive Conference nel 2006, durante la quale C.P. Wolf, presidente dell'azienda leader nella ricerca specializzata in turismo, lo definì come:

“Travel 2.0 embodies how companies can differentiate themselves in a vast, dynamic space. It is unleashing the power of the internet (...) New travel researching and planning approaches are empowering consumers in unprecedented ways. (...) Travelers are keen to take control and find/create the perfect trip, not just the cheapest trip.”

Il termine Travel 2.0 nella definizione di C.P. Wolf viene inteso come estensione e personalizzazione del Web 2.0¹⁹ al mondo dei viaggi e del turismo, diventando un settore che si è adattato al linguaggio e alle esigenze del nuovo turista, caratterizzato da un approccio bottom-up e per le attività non tradizionali.

Il 70% dei potenziali turisti cercano informazioni tramite il loro *smartphone*, il 60% iniziano la ricerca digitando il nome della destinazione desiderata ed il 95% degli esperti di viaggio confermano che i viaggiatori si fidano delle recensioni online.²⁰ E' il profilo del turista che difficilmente ha voglia di perdere troppo tempo per cercare informazioni e si affida all'online per raccogliere quante più informazioni possibili visitando le pagine Web delle strutture alberghiere, i profili social, nonché siti dove altri turisti hanno condiviso le loro esperienze, sfruttando i nuovi strumenti di social networking e diventando protagonista attivo.

Secondo Antonioli Corigliano e Baggio (2011) nell'evoluzione del turista possiamo identificare almeno tre generazioni:

- la generazione del bisogno elementare di andare in vacanza, alla base della quale c'è un turista che viaggia con lo scopo di riposarsi dalle fatiche di un anno trascorso dove la destinazione assume un'importanza secondaria;
- la generazione dei turisti che si rivolgono a intermediari di fiducia che offrono un prodotto chiavi in mano e standardizzato;
- la generazione del *turista post-moderno* caratterizzata da turisti che hanno assunto un grado di maturità e consapevolezza nonché una sensibile insofferenza a tante delle proposte del mercato.
-

Le prime due generazioni sono caratterizzate da una forte asimmetria informativa, mentre, la terza generazione è quella di un turista che non si limita a ricevere passivamente il pacchetto turistico, ma è alla ricerca continua di informazioni per minimizzare il gap informativo su prezzi, qualità del servizio e mete.

Le esigenze del turista di terza generazione hanno dato nascita al fenomeno Travel 2.0. I fondamentali aspetti del turismo 2.0 si racchiudono in: *online search*, *information need* ed *experience driven*, concetti che rendono il turista protagonista.

Il turista 2.0 si muove agevolmente su internet, si gestisce ed agisce: inizia cercando ed informandosi sulle destinazioni, legge i *feedback* degli altri turisti e dopo un lungo processo

¹⁹ Secondo O'Reilly T. (2007) il Web 2.0 è la rete che rende tutti i dispositivi connessi.

²⁰ Ramaswamy, S. (2015) How Micro-Moments Are Changing the Rules, Think with Google,

decisionale prenota. È un turista che si affida all'informazione online. Un'informazione che è più facile da reperire rispetto a quella cartacea, un'informazione arricchita di contenuti quali foto, video, audio ecc. Un'informazione che il turista può personalizzare secondo le proprie specifiche esigenze, perché dinamica e sottoposta ad aggiornamenti continui.

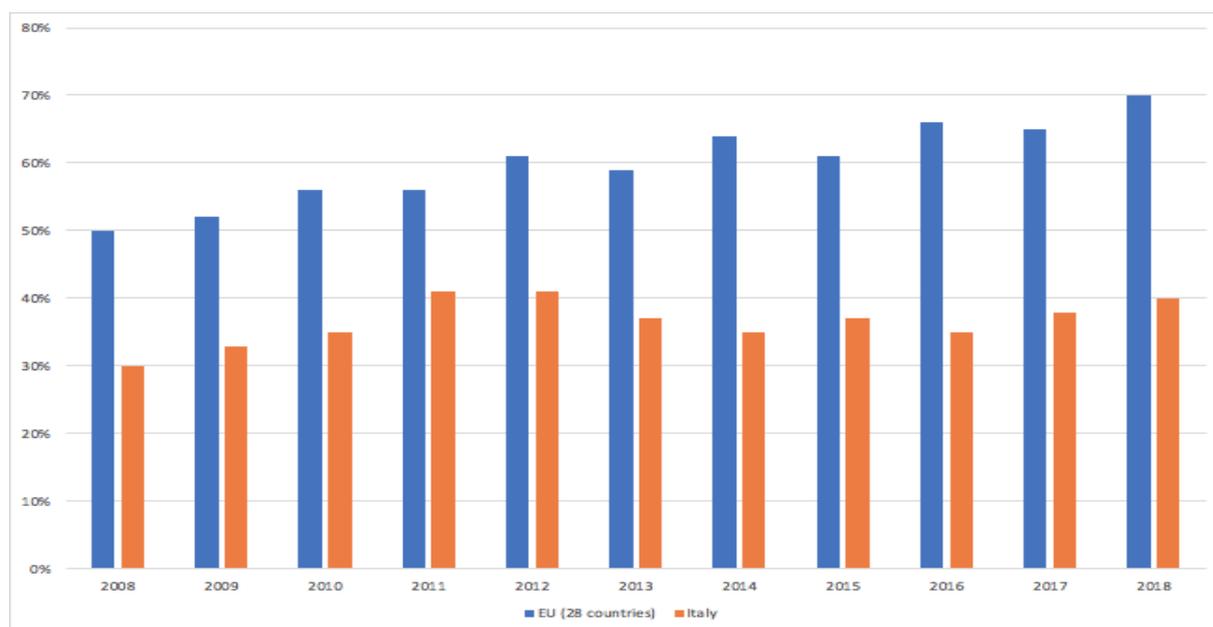
Pires, Stanton e Rita (2006) nel loro studio spiegano che la ricerca di informazioni online non solo riduce i costi di transazione e supera i limiti imposti dal tempo e dallo spazio, ma soprattutto, favorisce una trasformazione strutturale degli equilibri di potere tra fornitori e consumatori nel settore dei viaggi.

Xiang, Woeber e Fesenmaier (2008) suggeriscono che i motori di ricerca stanno diventando un potente collegamento, un portale per fornire informazioni relative ai viaggi e un canale importante per le località e le società di viaggio per avvicinarsi e convincere i potenziali clienti. Lo studio condotto da Bettman (1979) indica che lo scopo principale della ricerca di informazioni è che i consumatori riducano i rischi e l'incertezza derivanti dalle decisioni di viaggio.

Nell'ultimo decennio la percentuale di individui che cercano informazioni online riguardanti beni e servizi nell'Unione Europea è aumentata di 20 punti (nel 2018 il 70% degli europei cerca informazioni online), mentre l'Italia resta un po' indietro aumentando soltanto di 10 punti (nel 2018 il 40% degli italiani hanno cercato informazioni online).

Per quanto riguarda le prenotazioni nelle strutture alberghiere italiane, nel 2016 tanti turisti hanno prenotato o contattando direttamente la struttura alberghiera o addirittura non hanno prenotato l'alloggio. Le prenotazioni tramite piattaforme online, 26% sul totale delle prenotazioni, hanno però superato le prenotazioni effettuate tramite tour operator o agenzia di viaggio che contano solo l'8% sul totale delle prenotazioni.

Figura 1.7: Percentuale di individui che usano Internet per cercare informazioni riguardanti beni e servizi



Fonte: Elaborazione propria su dati Eurostat

Il turista 2.0 è attratto dall'idea di vivere una certa esperienza cercando emozioni stimolanti, perché è un turista che vuole andare oltre e scoprire tutte le opportunità che una destinazione può offrire e privilegia l'esperienza rispetto alle proposte standardizzate dalle agenzie di viaggio.

In quest'ultimo ambito è interessante focalizzare quanto il peso dell'esperienza sia importante nel potenziare e indirizzare le scelte nel settore turistico di un Paese. È questo il turismo esperienziale, ambito in cui il marketing conosce alcune delle sue applicazioni più efficaci, proprio perché il prodotto turistico è "esperienza".

Non si chiede più cosa potrebbe acquistare che ancora non possiede, ma cosa potrebbe provare che non ha ancora sperimentato.

Secondo Lorenzo Bagnoli (2014) il turista di oggi cerca sempre più frequentemente una forte esperienza che sia <<alternativa>>, sia per differenziarsi sempre maggiormente all'interno della massa, sia per vivere un'intensa evasione dall'alienante routine quotidiana che prevede ruoli sociali e comportamenti prestabiliti. Accanto a servizi turistici più tradizionali e legati al territorio, vengono affiancati servizi nuovi che connotino le località, facendo sorgere le modalità di esperienze turistiche più svariate (dalle più accettabili dal punto di vista etico a quelle al limite della legalità e della moralità), che siano autentiche, memorabili e che stimolino i cinque sensi con un coinvolgimento a livello emotivo, fisico, spirituale e intellettuale.

Il turista di oggi memorizza i suoi bisogni e inizia la ricerca di informazioni pertinenti. Si tratta di un turista che incrementa la sua consapevolezza e conoscenza delle scelte a disposizione e delle caratteristiche dei servizi. Tradizionalmente il turista poteva ottenere informazioni da più fonti le quali:

- fonti personali: familiari, amici, conoscenti;
- fonti commerciali: pubblicità, venditori, negozi, espositori;
- fonti pubbliche: riviste del settore, vari periodici nella sezione viaggi, organizzazioni dei consumatori.

A queste fonti si unisce Internet, che permette al turista di informarsi a 360 gradi sul servizio o prodotto. Nel settore dell'ospitalità, il turista va su siti come Trip Advisor e legge le recensioni, ascolta i pareri di altri viaggiatori, confronta prezzi ecc.; oppure usa i *social network* come Instagram per trovare tutte le foto postate da altri utenti e le relative informazioni sulla destinazione. L'ambiguità di alcune informazioni che si possono trovare online può però far sì che il turista senta il bisogno di raccogliere sempre più informazioni per accertarsi della scelta che farà.

Secondo Bain and Company²¹ il canale online, che oggi rappresenta il 10% della quota di mercato, entro il 2025 rappresenterà il 25% della quota di mercato ed il 100% degli acquisti di lusso sarà influenzato da un'interazione online. Questa crescita sarà dovuta alla continua integrazione e convergenza tra i siti e-commerce e le piattaforme di contenuti/marketing digitali come:

- social media che verranno migliorati con funzioni di e-commerce;
- siti e-commerce che verranno arricchiti con contenuti editoriali.

Inoltre, l'abilitazione digitale degli acquisti di lusso online sarà possibile ancora di più con l'implementazione di tecnologie in tutta l'intera catena del valore, tecnologie come "*Virtual Reality*", "*Internet-of-Things*", "*Smart inventory and Supply Chain Management*".

²¹ ALTAGAMMA 2018: WORLDWIDE LUXURY MARKET MONITOR- The Future of luxury: a look into tomorrow to understand today (Bain&Company-Altgamma) [https://altgamma.it/media/source/WORLDWIDE%20LUXURY%20MARKET%20MONITOR_BAIN.pdf]

1.3.3 Le piattaforme utilizzate dal turista digitale

Il turista oggi, come sopra sottolineato, ricerca le informazioni necessarie per comporre il suo viaggio e per prendere una decisione. Internet è diventato uno strumento molto importante per anticipare l'esperienza del viaggio, permettendo quindi agli utenti di cercare una “*pre-leaving experience*” ossia un'anticipazione del significato di tutte le attività che potranno svolgere una volta raggiunta la destinazione desiderata, i servizi dei quali potranno usufruire ecc. Risulta perciò doveroso indicare alcune delle piattaforme utilizzate dal turista per compiere questo viaggio digitale alla ricerca di informazioni.

Nella fase di ricerca delle informazioni il turista può utilizzare diverse piattaforme le quali:

- le Online Travel Agencies(OTA);
- i siti web ufficiali delle strutture ricettive;
- i Travel Metasearch;
- i Social Network;
- i Portali di viaggio.

Le Online Travel Agencies (OTA), ossia agenzie di intermediazione online del settore turistico, offrono al turista la possibilità di confrontare diverse offerte di ospitalità sul territorio della destinazione turistica desiderata e di prenotare la struttura che al turista più interessa. Sono agenzie che fanno da tramite con la struttura alberghiera, confermano la prenotazione ed in alcuni casi permettono anche la concretizzazione della transazione. Ma quello che è più importante sottolineare è che mediante l'utilizzo di OTA i turisti non hanno un contatto diretto con l'albergatore ed ogni comunicazione prima di arrivare all'albergatore passa per l'OTA. Ad oggi sono le piattaforme più utilizzate dagli hotel in quanto permettono di raggiungere una maggiore visibilità anche se alcune richiedono una percentuale di commissione sulla prenotazione. Le OTA possono essere divise in due categorie:

- Hotel Booking Engine ossia sistema di prenotazione online della struttura ricettiva dove gli utenti possono controllare le date del soggiorno, le foto delle camere, prenotare i servizi aggiuntivi, prenotare servizi aggiuntivi e scegliere il periodo di vacanza anche in base alle tariffe. Alcuni esempi sono: Booking.com e Venere.com.
- Le agenzie vere e proprie mediante le quali i consumatori possono comprare diversi prodotti/servizi turistici, quindi non solo l'alloggio.

I Travel Metasearch sono invece siti che aggregano e comparano informazioni, prezzi, offerte e recensioni delle strutture ricettive. Sono quindi siti usati dagli utenti per visualizzare e

comparare quasi tutte le possibili informazioni disponibili per determinate destinazioni. I Travel Metaresearch però non solo provvedono alla transazione economica, ma hanno solo lo scopo di semplificare la fase di ricerca di informazione dell'utente, il quale potrà accedere a tutte le informazioni che necessita senza dover perdere tempo ed evitando la confusione mentale che si crea nella sua mente passando da un sito all'altro. Due esempi molto conosciuti sono Tripadvisor e Trivago, che confrontano in centinaia di siti di viaggio contemporaneamente offrendo agli utenti informazioni costantemente aggiornate. Al centro di tutto c'è sempre il turista, al quale questa tipologia di piattaforma fornisce una panoramica generale e gli permette di compiere una scelta consapevole in tempi ristretti.

I portali di viaggio sono siti che cercano di integrare contenuti *user-generated* con contenuti editoriali e sono una categoria dominata da realtà italiane come *PiratinViaggio.it*, *Paesionline.it*, *Viaggiscoop.it*. Sono siti che mediante racconti, diari, fotografie, suggerimenti offrono anche pacchetti di prodotti turistici.

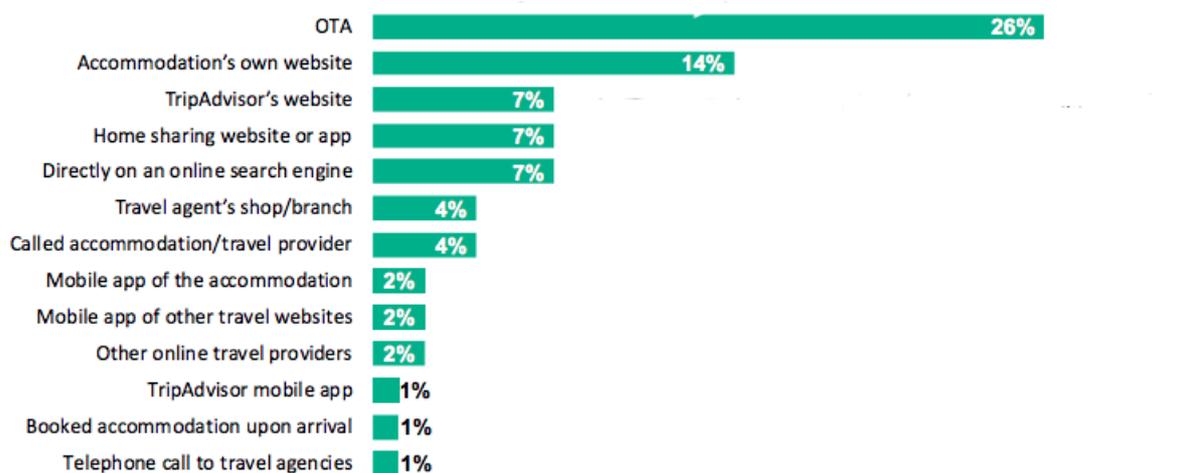
Non si possono però non nominare i Social Network, come *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*; che sono diventati sempre più una forza nel cambiamento della cultura del consumatore. Grazie alla diffusione degli smartphones l'utente ha a portata di mano qualsiasi *social network* che li permette di condividere in tempo reale foto, video, posizioni e commenti sia durante la vacanza sia al termine della sua esperienza di viaggio. Grazie ai social network è inoltre nata la figura del *Travel Influencer*, una figura che mediante la condivisione di contenuti multimediali, quali video e foto delle sue esperienze turistiche, riesce a influenzare in maniera significativa il comportamento, le opinioni e gli acquisti dei propri follower.

Durante l'edizione di #Bit2019- Borsa Internazionale del turismo, la portavoce di TripAdvisor, Valentina Quattro, commentando la presentazione dei dati dello studio TripBarometer²² ha dichiarato che quasi 7 italiani su 10 e due terzi dei viaggiatori stranieri in Italia visitano TripAdvisor senza avere ancora in mente una destinazione, un locale, un servizio e che TripAdvisor è la fonte di ispirazione più utilizzata dal 40% degli italiani e dal 51% dei viaggiatori in Italia.

²² Tripbarometer- studio condotto dall'agenzia indipendente Ipsos che ha analizzato le risposte di più di 23.000 intervistati globali da 33 mercati nel mondo. [<https://mk0tainsights9mcv7wv.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2018/10/TripBarometer-2017-2018.pdf>]

Nello stesso studio viene evidenziata l'importanza delle OTAs che sono le più usate per prenotare la struttura ricettiva (26% degli intervistati), seguite dal sito ufficiale delle strutture (14% degli intervistati) e dal sito di TripAdvisor(7% degli intervistati).

Figura 1.8: Come prenotano i turisti la struttura ricettiva



Fonte: TripBarometer 2017-2018²³

Mediante l'utilizzo della piattaforma SimilarWeb²⁴, facendo una panoramica delle preferenze sia globali sia italiane nell'utilizzo dei siti, è stato possibile individuare i siti più utilizzati della categoria *Accommodation and Hotels*²⁵.

²⁴ SimilarWeb Ltd è una società di informatica fondata nel 2009 e fornisce servizi di web analytics, data mining e business intelligence ad aziende internazionali.

²⁵ Osservazione rilevata il 3 maggio 2019.

Tabella 1.4: Top Websites Ranking(globale)

Rank	Website	Durata media della sessione(minuti)	Pagine/Sessione	Bounce Rate
1	Booking.com	7:57	8.61	34,32%
2	Airbnb.com	8:05	14.37	32,64%
3	Agora.com	6:04	6.69	36,42%
4	Jlan.net	5:12	6.79	46,35%
5	Hotels.com	5:20	5.36	39,48%
6	Marriott.com	4:39	4.59	45,15%
7	Airbnb.fr	9:35	15.78	27,42%
8	Thetrainline.com	4:10	5.24	36,55%
9	Hilton.com	6:22	5.97	34,11%
10	Airbnb.co.uk	8:03	13.71	30,47%

Fonte: Elaborazione propria su dati WebSimilar

A livello globale il sito più utilizzato risulta essere *Booking.com*, con una durata media della visita di quasi otto minuti, quasi 9 pagine/visita e un *Bounce Rate*²⁶ del 34,32%, seguito da *Airbnb.com* e *Agoda.com*.

Tabella 1.5: Top Websites Ranking (Italia)

Rank	Website
1	Booking.com
2	Arbnb.it
3	Trivago.it
4	Expedia.it
5	Thetrainline.com

Fonte: Elaborazione propria su dati WebSimilar

²⁶ Il Bounce Rate misura la frequenza di rimbalzo, ossia la percentuale di sessioni di una sola pagina.

Booking.com mantiene la sua prima posizione anche in Italia come sito più utilizzato dagli italiani, seguito da *Airbnb.it* e *Trivago.it*

Sono cresciuti sempre di più anche i siti specializzati che offrono vacanze e strutture di lusso, alcuni promettendo fino al 70% di sconto su vacanze da sogno. Due esempi molto conosciuti sono i siti come *Voyage-Prive.it* e *SecretEscapes.com*.

VoyagePrivè è un'agenzia di viaggi fondata nel 2004, che online è presente dal 2006 con il dominio *voyage-prive.it*, che si propone come il primo club privato di viaggi che permette agli utenti che vi si iscrivono ad accedere ad offerte mirate riguardo ai migliori e destinazioni di lusso. Offre per l'utente le strutture d'alta gamma e camere a cui non manca proprio nessun confort. Le strutture vengono selezionate dai suoi esperti. Sono più di 7,3 milioni gli utenti che hanno scelto le vacanze proposte dal club.

Il sito web nel mese di aprile 2019 è stato visitato da quasi ottanta milioni di utenti, la maggior parte italiani (91,25%). Il traffico è stato diretto per il 60,17% (ossia proveniva da utenti che hanno digitato l'indirizzo del sito direttamente nella barra del browser oppure da applicazioni mobile e chat), il 25,15% mediante la ricerca (80,51% organica e 19,49% pagata) e il restante dai *refferals*, social e-mail.²⁷

²⁷ Osservazione rilevata il 3 maggio 2019 (SimilarWeb)

CAPITOLO 2

TURISTA DIGITALE E RECENSIONI

Internet è oggi il mezzo predominante per l'acquisto di prodotti/servizi turistici online e ha cambiato il modo in cui vengono distribuite le informazioni turistiche. L'importanza di Internet è rafforzata in un contesto turistico perché il processo decisionale dei viaggiatori e il consumo effettivo di prodotti turistici sono separati dal tempo e dallo spazio (Kim, Lehto e Morrison, 2007). L'acquisto di un prodotto turistico rappresenta un'operazione complessa viste le caratteristiche tipiche come l'intangibilità, la deperibilità, la scarsa standardizzazione nonché la simultaneità tra la produzione ed il consumo. Si tratta di un'offerta ricca di attributi che si possono verificare solamente dopo l'acquisto ed il consumo del prodotto (*experience qualities*) oppure proprio attributi impossibili da valutare anche dopo il consumo per mancanza di competenze (*credence qualities*). Il prodotto turistico è difficile da valutare prima dell'effettivo consumo e presenta numerosi effetti sul rischio percepito e sul processo d'acquisto.

2.1 Processo decisionale d'acquisto

Vista l'importanza per le imprese di conoscere a fondo il comportamento del consumatore che appartiene al proprio target con lo scopo di influenzare l'insieme delle decisioni e attività condotte dal consumatore per scegliere il prodotto, diversi studiosi hanno provveduto alla creazione di modelli per comprendere il processo decisionale d'acquisto del consumatore (Eunju, Kim e Zhang, 2008).

Figura 2.1: Il processo decisionale d'acquisto



Fonte: Kotler et al. (2018)

La prima fase del processo d'acquisto è rappresentata dalla percezione del bisogno, quindi quando il consumatore (acquirente) avverte una differenza tra il suo attuale stato e quello desiderato. Tale bisogno percepito può essere innescato da uno stimolo interno (esperienza precedente) oppure da uno o più stimoli esterni (newsletter promozionale).

Qualora il bisogno venisse avvertito con particolare intensità dal consumatore ma non fosse facilmente accessibile, il consumatore potrebbe memorizzare il bisogno per poi iniziare a ricercare le informazioni pertinenti passando così alla seconda fase del modello.

La durata della seconda fase dipende dall'impegno dedicato dal consumatore in base all'intensità dello stimolo, dalla quantità di informazioni iniziali, dal valore attribuito alle informazioni aggiuntive e dalla soddisfazione che il consumatore ha ottenuto mediante la ricerca di informazioni. Attraverso la raccolta di informazioni dalle diverse fonti (personali, commerciali pubbliche e Internet) il consumatore incrementa la sua conoscenza e consapevolezza delle alternative a disposizione e riesce ad avere un'idea più dettagliata sulle caratteristiche del prodotto/servizio. Secondo Kotler et al. (2018) gli operatori di marketing dovrebbero porre molta attenzione sull'identificazione delle fonti di informazione dei consumatori, cercando di capire (anche dal consumatore stesso) quali fonti e come sono state raggiunte e l'importanza che il turista ha attribuito alle diverse fonti. La raccolta di tali informazioni sarà utile successivamente nella preparazione di una comunicazione efficace.

Una volta completata la fase di ricerca delle informazioni, il consumatore si trova davanti a più alternative che dovrà valutare per poi poter prendere una decisione. Non esiste un unico processo di valutazione in quanto l'attenzione maggiore del consumatore si dirige sugli attributi

(qualità, prezzo, atmosfera, ubicazione ecc.) connessi ai suoi bisogni. Il consumatore attribuisce diversi gradi di importanza ad ogni attributo considerando i propri bisogni e le proprie esigenze oppure il consumatore può sviluppare un insieme di convinzioni sulla relazione tra marca e i vari attributi. Durante la fase di valutazione il consumatore crea una classifica delle alternative e formula delle intenzioni d'acquisto. Qualora l'intenzione d'acquisto non venisse influenzata da atteggiamenti degli altri o situazioni impreviste, il consumatore a questo stadio dovrebbe essere in grado di prendere una decisione d'acquisto, e quindi raggiungere la quarta fase del processo decisionale d'acquisto.

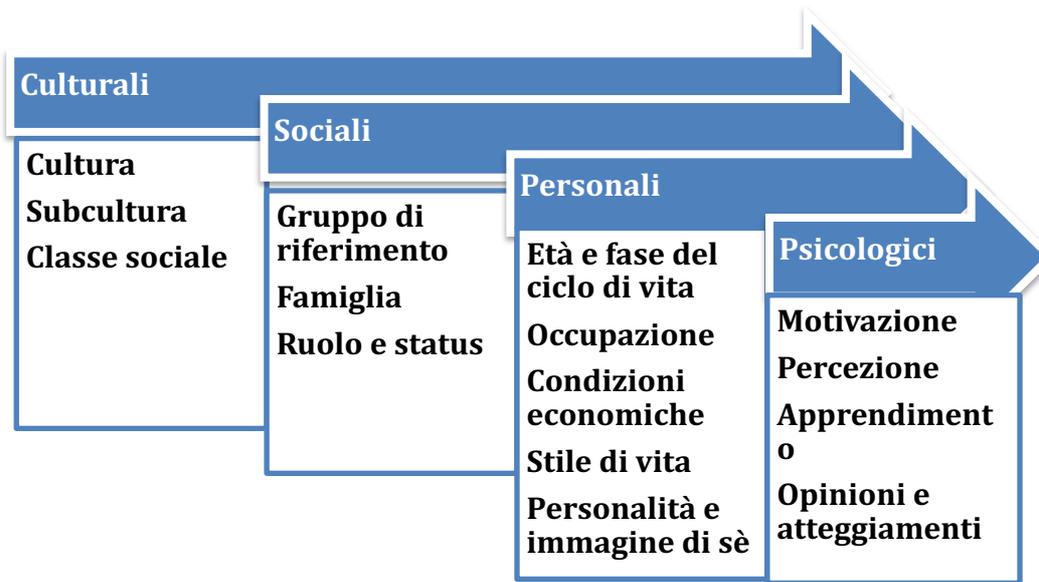
Quando si acquistano prodotti/servizi turistici il consumatore avverte un rischio percepito elevato (Maslow, 1970) e per tale motivo per tutta la durata del processo d'acquisto e consumo il turista continua a ricercare attivamente conferme e rassicurazioni.

Il processo decisionale d'acquisto non si ferma una volta presa la decisione, ma continua con un comportamento post-acquisto del consumatore. Si tratta dell'ultima fase, nella quale il turista potrebbe sviluppare un atteggiamento positivo o negativo verso il prodotto/servizio. La soddisfazione o l'insoddisfazione del turista darà luogo a delle azioni post-acquisto che presentano un notevole interesse per l'azienda.

2.1.1 Fattori che influenzano la scelta di acquisto di un servizio/prodotto turistico di lusso

Gli acquisti dei consumatori sono fortemente influenzati da fattori culturali, sociali, personali e psicologici.

Figura 2.2 Fattori che influenzano il comportamento d'acquisto



Fonte: Kotler et al. (2018)

Attraverso la logica economica, è possibile considerare che gli esseri umani hanno aspettative razionali e cerca di soddisfare i loro bisogni nonché raggiungere i loro obiettivi (Clark, 1992). Allo stesso tempo, gli individui sono anche esseri cognitivi consapevoli delle alternative disponibili e in grado di valutarle. Le motivazioni dell'essere umano possono derivare dall'esposizione a stimoli interni ed esterni e sono contestualmente soddisfatte.

I consumatori acquistano prodotti di lusso, servizi ed esperienze spinti principalmente da due tipi di motivazioni, ossia motivazioni intrinseche e motivazioni estrinseche (Amatulli e Guido, 2011). Le motivazioni intrinseche si riferiscono alla ricerca dell'autostima, dell'aspirazione, dell'auto-ricompensa, dell'auto-arricchimento, dell'auto-realizzazione, dell'intimità e del tempo per sé stessi e per rilassarsi. Pertanto, le motivazioni del lusso a livello intrinseco si riferiscono all'auto-realizzazione e al piacere delle persone (Amatulli e Guido, 2011; Yeoman, 2011; 2012). Le motivazioni estrinseche si riferiscono alla ricerca di segnalare qualcosa agli altri, sottolineando così la dimensione sociale e interpersonale del consumo di lusso. In altre parole, il consumo di lusso fornisce ai consumatori sia valori intrinseci (ad esempio valore emozionale, auto-arricchimento) che estrinseci (ad esempio status sociale, prestigio) (Gallarza, Arteaga, Del Chiappa, Gil-Saura, e Holbrook, 2017).

Secondo gli studi esistenti, la motivazione interna e la motivazione esterna (valori intrinseci ed estrinseci) si affiancano nell'influenzare il consumo di lusso. Inoltre, le motivazioni interne

hanno acquisito un ruolo maggiore soprattutto negli ultimi anni portando alla “*feminization of luxury*”²⁸, rendendo così il consumo di lusso molto più legato all'esperienza e autenticità.

La dimensione che spiega i singoli contesti sociali è determinante nella domanda dei turisti, poiché i turisti vogliono migliorare il proprio status sociale (Correia et al., 2019, Vigneron e Johnson, 1999).

Sebbene il lusso sia stato identificato come una significativa indicazione di atteggiamenti turistici (Correia e Kozak, 2012, Riley, 1995), la comprensione del comportamento guidato dal lusso non è ancora chiara (Laing e Crouch, 2005). I prodotti di lusso possono essere considerati prodotti che non hanno un'utilità ma sono caratterizzati da un prezzo elevato. Questi prodotti servono per aumentare la stima, l'identità e lo status (ad es. Bagwell e Bernheim, 1996; Belk, 1988; Veblen, 1902; Wernerfelt, 1990; Yang, Lin, e Han, 2010). Il lusso nel turismo non è un'eccezione ma viene inteso come un fenomeno sociale che conferisce status e prestigio, spingendo gli individui a comportarsi secondo schemi esagerati o non normali (Vigneron e Johnson, 1999).

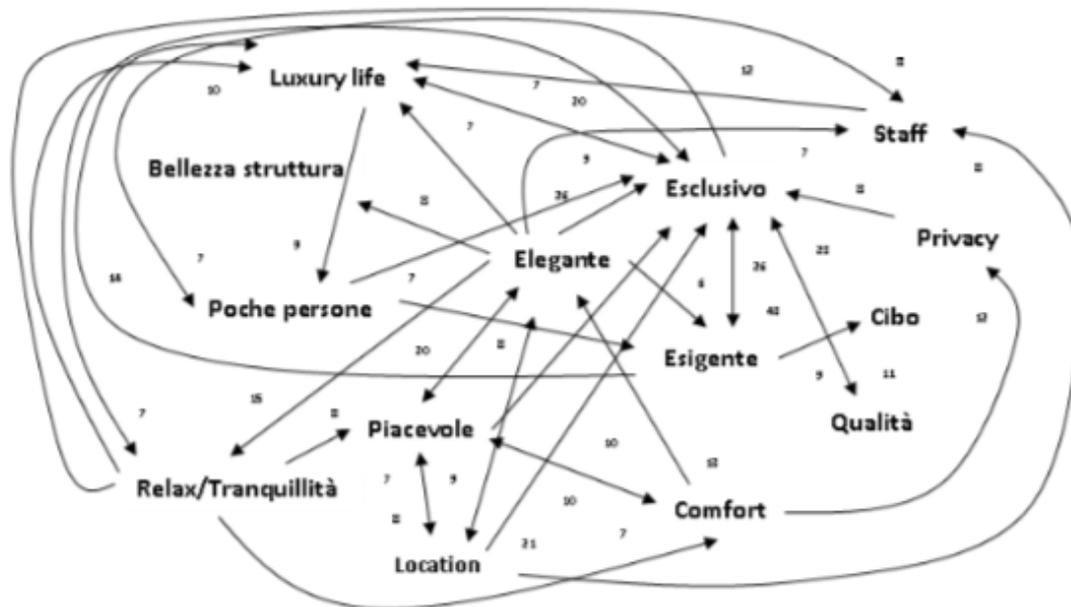
Pertanto, le vacanze sono considerate un'esperienza esclusiva guidata dal carattere di unicità che le destinazioni possono comprendere e potrebbero essere tradotte in felicità e status sociale. È una questione che non ha a che fare solo con il prezzo, ma è un desiderio di tutti gli individui, indipendentemente dal loro potere d'acquisto o classe sociale (Correia, 2016).

Platania e Santisi (2014) hanno condotto un'indagine con lo scopo di identificare le motivazioni e gli atteggiamenti che spingono i turisti a scegliere una struttura di lusso per le loro vacanze. I risultati di tale ricerca mostrano che la principale motivazione sia racchiusa nella categoria “*luxury life*” e dalla sottocategoria “eleganza”. Inoltre, l'intenzione d'acquisto della vacanza di lusso è determinata dal controllo comportamentale percepito, dall'atteggiamento affettivo e dal desiderio. Le sottocategorie più rilevanti che descrivono la categoria “*luxury life*” sono esclusivo, elegante, staff, esigente e relax/tranquillità, quindi i turisti sono spinti dal desiderio di condurre uno stile di vita appropriato a quella che è l'espressione del bisogno di manifestare il proprio status (Castarède, 1992), dal desiderio di ricevere una maggiore qualità di servizio nonché in strutture collocate in posti più esclusivi e poco frequentati che consentono al cliente di stare in un ambiente tranquillo ed a volte perché no, isolati. Dalla ricerca emerge inoltre che si scelgono le vacanze *luxury* perché esse sono eleganti ed esclusive, rivelando la manifestazione di una nuova ricerca del Sé, all'interno dell'esperienza di consumo. Sono

²⁸ “*feminization of luxury*”: termine usato per descrivere uno spostamento "... dai trofei e dello status symbol verso l'esperienza e l'indulgenza" (Yeoman, 2011)

caratteristiche che oggi sono ricercate soprattutto in beni e servizi di alta qualità, per i quali il puro consumo e possesso ostentativo non creano più un beneficio: il lusso e le sue qualità devono essere portatrici di esperienze uniche e personali (Platania e Santisi, 2014).

Figura 2.3: Mappa cognitiva dei motivi che spingono i turisti a scegliere vacanze Luxury



Fonte: Platania e Santisi (2014)

Anche Correia, Kozak, e Del Chiappa (2019) hanno condotto una ricerca con lo scopo di descrivere ciò che motiva i turisti a fare un viaggio turistico guidato dal lusso e ciò che si aspettano da esso.

Il campione (431 interviste convalidate) era formato principalmente da donne (62,4%), giovani (53,8%) o adulte (30,5%), con un buon livello di istruzione (scuola superiore 29,5% o università 45,0%), occupate (72,5%) con uno stipendio che potrebbe essere considerato medio-alto secondo i modelli italiani, la maggior parte dei quali sposate (42%) o single (55%), sottolineando quanto i risultati dimostrino che il lusso non dipende dalla classe sociale.

Valore sociale, vistosità e unicità sono i driver di esperienze di lusso con l'obiettivo dell'emulazione sociale, autostima e visibilità pubblica in qualche modo. Inoltre, lo studio evidenzia il fatto che la destinazione non ha importanza per i turisti di lusso, quindi non è una motivazione che li spinge ad acquistare un viaggio di lusso. In conclusione, i risultati mostrano chiaramente che le esperienze di turismo di lusso sono guidate da tratti sociali, con l'obiettivo finale della posizione sociale.

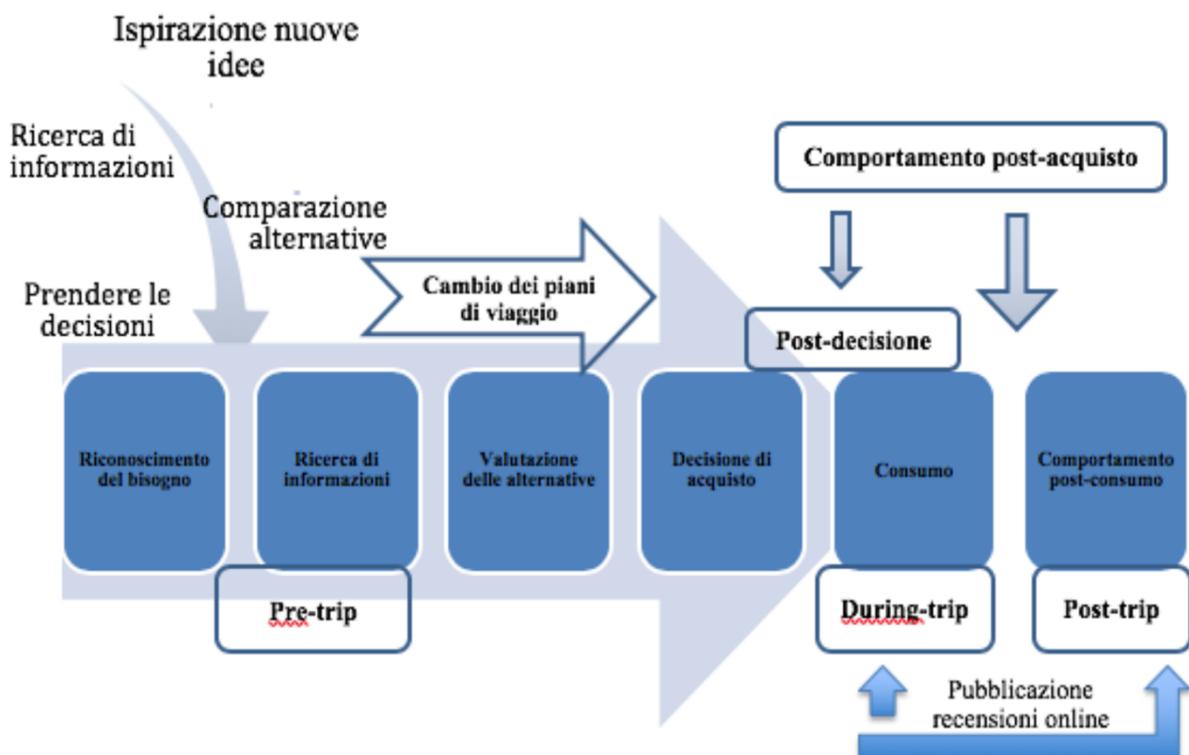
2.1.2 Processo decisionale d'acquisto del turista digitale

Lo sviluppo delle tecnologie online e mobile ha consentito ai consumatori di richiedere informazioni sempre più sofisticate nonché generatori di informazioni attraverso la condivisione delle loro esperienze sui social media e / o piattaforme online di terze parti come TripAdvisor, Yelp, ecc. (Gursoy, 2017a).

L'avvento delle nuove tecnologie influenza tutto il processo decisionale del turista, partendo dalla raccolta d'informazioni che ha subito l'impatto più significativo rispetto alle altre fasi del processo decisionale (Majewska e Truskolaski, 2014), insieme alla fase di valutazione delle alternative.

L'incrocio tra l'approccio del processo decisionale del consumatore prima descritto e la prospettiva temporale (che suddivide il processo di acquisto nelle fasi: *pre-trip*, *during-trip* e *post-trip*) sviluppata da studiosi del turismo, ha reso possibile la determinazione dell'impatto che lo sviluppo di tali tecnologie, in particolare lo sviluppo dei social media, ha sul comportamento d'acquisto del consumatore.

Figura 2.4: Utilizzo dei social media nel comportamento di acquisto del consumatore nel turismo



Fonte: Adattato da Minazzi (2015)

Nella fase *pre-trip*, ossia la fase che precede l'esperienza turistica, i social media possono stimolare nuove idee (Fotis et al., 2012) oppure influenzare la trasformazione di un bisogno in uno specifico desiderio. Diverse piattaforme oggi si sono attivate per stimolare la voglia di viaggiare e attivare un processo di ricerca delle informazioni. Alcuni esempi possono essere le newsletter di Booking.it che periodicamente consigliano agli iscritti nuove destinazioni a prezzi competitivi e la newsletter di Pinterest denominata "*weekly inspirations*". Inoltre, dallo studio TripBarometer condotto dall'agenzia indipendente Ipsos, risulta che TripAdvisor ha la maggiore influenza nello stimolare il bisogno, fase nella quale il 37% degli intervistati si fanno ispirare da TripAdvisor. Solo il 10% degli intervistati si fanno ispirare da recensioni sui motori di ricerca ed il 9% da contenuti generati da blog sulle vacanze.

Per diminuire il rischio percepito relativo all'acquisto e guidare il processo di scelta, nella fase di ricerca attiva delle informazioni i consumatori/turisti hanno accesso e possono consultare numerosi contenuti multimediali (video, foto ecc.) e recensioni di altri turisti su diverse piattaforme. Per esempio, una volta deciso di intraprendere il viaggio potrebbero essere fonte di ispirazione nella scelta della destinazione i diari di viaggio pubblicati dagli amici su Facebook, i video su Youtube e le immagini su Pinterest, permettendo al turista di raccogliere informazioni anche sull'alloggio, ristorazione, attrazioni e servizi di trasporto. Questo percorso guida il turista verso la selezione di un set di alternative su cui orientare la propria scelta. Grazie alle nuove tecnologie il numero delle alternative dei consumatori è cresciuto in modo esponenziale. Alcune piattaforme si sono trasformate da semplici piattaforme orientate all'informazione del consumatore a piattaforme che permettono di acquistare direttamente il servizio. Un esempio è quello di Facebook, dove alcuni hotel hanno aggiunto alla pagina aziendale il pulsante "Book now" che permette di verificare la disponibilità delle camere per poi reindirizzare il consumatore sulla sito web dell'azienda.

La fase successiva è quella della decisione d'acquisto, che nel caso dei servizi/prodotti turistici si è trasformata in una semplice prenotazione e non più una decisione d'acquisto vincolante. Il fatto che la decisione d'acquisto non sia più vincolante ha permesso la creazione di una fase intermedia fra la decisione d'acquisto e il consumo. Minazzi (2016) ha definito questa fase "*post-decision*" ed è la fase durante la quale i turisti potrebbero cambiare le decisioni già prese decidendo di disdire la struttura già prenotata, ad esempio se successivamente alla prenotazione scoprissero che l'hotel prenotato è caratterizzato da un rating basso oppure nel frattempo sono state inserite recensioni negative, oppure decidendo di confermare la struttura.

La fase “*post-decision*” è stata sempre più incentivata mediante la possibilità di cancellare gratuitamente la prenotazione oppure prenotare senza chiedere alcun pagamento prima della fase di consumo. Booking.com ad esempio, l’OTA più utilizzata in Italia per prenotare strutture ricettive in tutto il mondo, ha inserito dei filtri di ricerca riguardanti la cancellazione ed il pagamento. Ha fissato quindi dei termini di cancellazione più favorevoli per il turista e consentito il pagamento al termine del soggiorno, regalando al consumatore la possibilità di prenotare più strutture contemporaneamente in attesa della decisione finale.

Lo sviluppo di internet e dei dispositivi mobile ha permesso lo spostamento di molte azioni dalla fase “*pre-trip*” alla fase “*during-trip*”. Ad esempio, ricerche riguardanti cosa fare appena arrivati alla destinazione oggi possono essere fatte in tempo reale. La connettività permette al turista di informarsi sugli orari dei servizi di trasporto mentre si sta prendendo un caffè dopo il viaggio in aereo, e controllare quanto distante è un’attrazione rispetto alla sua posizione ed il tempo per raggiungerla grazie ad applicazioni come Google Maps.

C’è stato anche uno spostamento di alcune azioni dalla fase “*post-trip*” nella fase “*during-trip*”. Solitamente il viaggiatore condivideva la sua esperienza turistica con parenti e amici al suo ritorno dal viaggio, mentre oggi questa azione si è spostata in parte nella fase di consumo del prodotto/servizio turistico con la condivisione istantanea di immagini, video e informazioni mediante i social media e i sistemi di *instant messaging*. Alcuni social network hanno incentivato questo spostamento, stimolando quindi tale tipo di condivisione mediante l’inserimento di spazi come “a cosa stai pensando” oppure “aggiungi la tua storia”. Infine, i consumatori a causa della localizzazione attiva sul loro smartphone, che permette ad alcune aziende (come Google) di determinare la loro posizione in tempo reale, vengono invitati mediante una notifica a valutare il posto dove hanno appena cenato, che hanno appena visitato e così via.

Quello che rimane sicuramente della fase “*post-trip*” è la recensione della struttura ricettiva, se essa è stata prenotata tramite OTA. Infatti, per garantire ai lettori di recensioni un’affidabilità maggiore, le OTA permettono di recensire la struttura alberghiera soltanto dopo il termine del soggiorno e mandano, dopo qualche giorno dal ritorno, un’e-mail che richiede di compilare un questionario di valutazione della propria esperienza. Tale e-mail arriva solo ed esclusivamente sull’indirizzo e-mail utilizzato dal turista in fase di prenotazione.

Il maggior utilizzo delle tecnologie ha consentito quindi la co-creazione dell’esperienza con le persone che non si trovano fisicamente con il turista ma che partecipano alle sue attività (*co-participation*) talvolta vivendo l’esperienza con loro (*co-living*) (Camilleri e Neuhofer, 2017).

2.2 Dal WOM all'e-WOM

L'evoluzione di Internet ha trasformato il modo in cui i consumatori cercano informazioni, come interagiscono tra loro e, la cosa più importante, ha modificato i comportamenti e le abitudini di acquisto dei consumatori. Le persone possono comunicare tra loro più facilmente esprimendo opinioni, pensieri sensazioni ad altri utenti in rete, siano essi utenti conosciuti (parenti, amici) oppure estranei. Il recente studio della Nielsen (2016)²⁹ su mercato americano ha rilevato che l'80% degli intervistati consulta il passaparola (word-of-mouth, WOM) di amici e parenti durante il processo d'acquisto e che per il 67% delle persone intervistate la condivisione delle informazioni avviene su social media oppure e-mail.

L'importanza acquisita dal passaparola, specialmente del passaparola elettronico (e-WOM), nelle decisioni d'acquisto ha consentito un aumento di potere dal lato del consumatore e ha influenzato le strategie delle imprese (Henning-Thurau et al., 2004). Risulta quindi importante capire la trasformazione del passaparola tradizionale verso il passaparola elettronico.

2.2.1 Definizione di WOM

Il passaparola (WOM) è probabilmente il mezzo più vecchio per scambiarsi opinioni su vari beni e servizi offerti dai mercati.

Il passaparola può essere definito come una comunicazione, prevalentemente verbale e riguardante un brand, un bene oppure un servizio (Arndy, 1967 e Koenig, 1985) fra un comunicatore, considerato come non commerciale, e un ricevente. Altre definizioni del passaparola sono state proposte da Westbrook (1987), Bone (1992, 1995), Silverman (2001) e Anderson (1998), però sono state tutte ispirate alla definizione di Arndt (1967) che era incentrata appunto sull'aspetto informale della comunicazione e sull'indipendenza del comunicatore da una fonte commerciale e dal fenomeno della diffusione delle informazioni. Di solito si trattava di una comunicazione spontanea che in genere svaniva molto velocemente, ma che rispetto alla pubblicità di un'impresa veniva percepita come una comunicazione più credibile perché non a pagamento (Ogden, 2001).

²⁹ Nielsen (2016) <https://www.business2community.com/marketing/numbers-dont-lie-2016-nielsen-study-revealed-referrals-01477256#4rQtlh6E2KukyMIq.97>.

Eiglier e Langeard (1993) definiscono il passaparola come il risultato della socializzazione degli individui; la trasmissione di informazioni positive o negative sui servizi offerti da un'impresa e Cherubini e Pattuglia (2012). affermano che il passaparola, in quanto strumento della relazionalità, è il “figlio” della cultura dei servizi, una cultura che si presenta meno prevedibile e meno studiata dai marketer. Il passaparola è importante per tutti i tipi di servizi turistici e ospitali, per i ristoranti, per le strutture ricettive, per le agenzie, ed anche per le destinazioni turistiche.

Il passaparola opera una riduzione cognitiva ed emotiva della complessità della scelta di consumo che non può essere svolta da altri strumenti di marketing (Aragno e Cenci, 2012)

Già nel 1955, Katz e Lazarsfeld credevano che il passaparola fosse sette volte più efficace delle pubblicità sui giornali, quattro volte più efficace delle vendite dirette e due volte più efficace della pubblicità radiofonica. Secondo Reicheld (1996), questi effetti sono amplificati da un più alto grado di lealtà e redditività del cliente. Molti ricercatori continuano a sostenere che il passaparola costituisce uno dei modi più efficaci per attrarre e mantenere i clienti.

Gli studi sul passaparola hanno dimostrato che la sua efficacia si basa sull'enorme influenza che ha sul comportamento dei consumatori. I ricercatori hanno dimostrato inoltre che il passaparola è fortemente e positivamente associato ai livelli di fiducia dei clienti (Bergeron, Ricard, Perrien, 2003), qualità del servizio (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988), soddisfazione (Anderson, 1998), valore percepito (Hartline e Jones, 1996), qualità delle relazioni (Boles, Barksdale, Johnson, 1997) e all'intenzione dei clienti di acquistare (Crocker, 1986).

Per queste sue caratteristiche il passaparola è utilizzato dal consumatore nella fase di ricerca di informazioni in quanto ritenuto una fonte utile nella selezione delle varie alternative nonché nella fase successiva all'esperienza come strumento per offrire la propria opinione e indirizzare le scelte di altri consumatori.

Il passaparola, secondo Mauri (2002) può essere esaminato in varie dimensioni:

- In base alla direzione, ossia se il passaparola ha una valenza negativa o positiva;
- In base all'intensità intesa come quantità di contatti che può raggiungere;
- In base alla velocità, che si può calcolando facendo il rapporto tra contatti e tempo;
- In base alla persistenza, ossia durata nel tempo;
- In base all'importanza che ha nel processo decisionale dei consumatori;
- Ultima, ma non meno importante, la credibilità, intesa in rapporto all'affidabilità e alla fiducia che riscuote chi lo effettua.

Al tradizionale passaparola si è affiancato negli ultimi anni il *word of mouse* ossia il passaparola digitale o e-WOM.

2.2.2 La digitalizzazione del WOM

Il passaparola sicuramente non è un'invenzione di Internet in quanto è da sempre il più potente strumento di condivisione sociale di informazioni. Cosa è cambiato oggi?

L'opportunità di condivisione delle esperienze in tempo reale crea flussi di contenuti generati dagli utenti che presentano caratteristiche diverse rispetto al passaparola tradizionale. Nel passaparola tradizionale la relazione era *face to face*, spontanea e che non lasciava traccia successiva all'esposizione, mentre nell'e-WOM si parla di una relazione che è *one to many*, spontanea e "non commerciale", asincrona, del tutto svincolata dalle interconnessioni personali tra colui che condivide l'esperienza e l'ascoltatore, è persistente (grazie alla possibilità di archiviazione, clusterizzazione, organizzazione), può essere condivisa e diventa patrimonio disponibile a tutti gli utenti della rete.

Hennig-Thurau et al. 2004 hanno definito il passaparola elettronico come qualsiasi opinione positiva o negativa effettuata dai consumatori potenziali, attuali o precedenti relativa a un prodotto oppure a un'impresa comunicata a una moltitudine di soggetti mediante Internet. Una definizione simile è stata data anche da Litvin et al. (2008) che hanno definito l'e-WOM come: "all informal communications directed at consumers through Internet-based technology related to the usage or characteristics of particular goods and services, or their sellers.", ossia tutte le comunicazioni informali, su determinati beni/ servizi o dei loro venditori, dirette ai consumatori attraverso le IT.

Secondo Kotler et al. (2018) il contenuto generato dagli utenti online assume varie forme:

- Recensioni (*review*): opinioni della clientela pubblicate su siti o blog (es. TripAdvisor);
- *Mailbags*: opinioni della clientela pubblicate direttamente sul sito del venditore (es. *guestbook*);
- Mailing list ed e-mail: opinioni della clientela inviate tramite posta elettronica;
- Chat room e *instant messaging*: conversazioni *one-to-one* su Internet e/o dispositivi mobili (es. WhatsApp);
- Post su social network e *content community* (es Facebook, YouTube, Instagram).

Cantalops et al. (2014) raggruppano i contenuti generati dagli utenti in due tipologie bidimensionali:

- a) In base alla portata della comunicazione;
- b) In base al livello di interattività.

Tra le varie forme di contenuti generati dagli utenti la più analizzata e considerata in letteratura è sicuramente rappresentata dalle recensioni pubblicate sui vari siti, anche in funzione del suo impatto sulla reputazione aziendale e sui comportamenti d'acquisto dei consumatori.

Figura 2.5: Le tipologie di UGC



Fonte: Propria rielaborazione adattata da Cantallops et al. (2014)

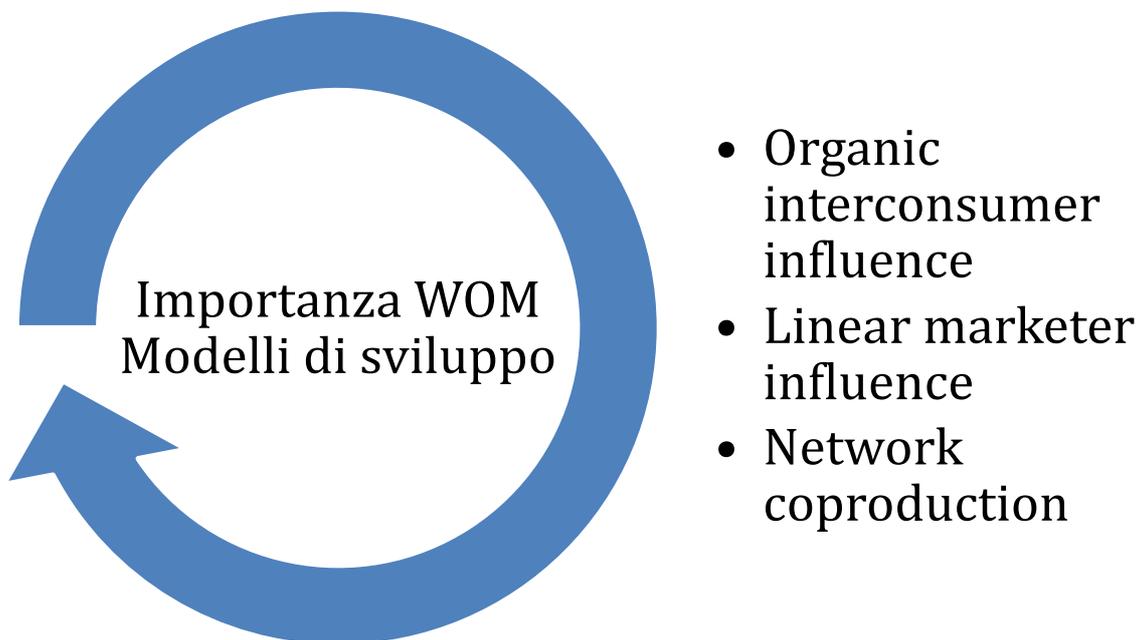
Una differenza molto importante la si può identificare anche nella portata dell'impatto che ha l'E-WOM, in quanto può influenzare un numero maggiore di persone, nonché la velocità di interazione, visto l'abbattimento delle barriere fisiche grazie alle tecnologie digitali.

Anche Sun et al. (2006) afferma che "rispetto alla WOM tradizionale, la WOM online è più influente a causa della sua velocità, comodità, portata *one-to-many* e dell'assenza di pressione umana *face-to-face*".

Quello che caratterizza l'E-WOM quindi è la comunicazione tra persone che non si conoscono ma che condividono lo status di viaggiatori e contribuiscono alla costruzione della rete di relazione (Tapinassi e Zoppi, 2017).

Nell'ambito degli studi sull'importanza del WOM sono tre i modelli di sviluppo individuati (Tapinassi e Zoppi, 2017).

Figura 2.6 Importanza WOM - Modelli di sviluppo



Fonte: Propria elaborazione su Tapinassi e Zoppi (2017)

Secondo la *organic interconsumer influence* (Kozinets et al., 2010) l'interazione tra i consumatori è del tutto indipendente dalle azioni dell'azienda.

La *linear marketer influence* invece è un modello che si concentra sulla capacità delle imprese di manipolare o influenzare il passaparola con l'aiuto di opinion leader che raccomandano il brand e orientano il passaparola spontaneo.

Invece il modello *network coproduction* si riferisce all'interazione tra l'impresa ed il cliente con lo scopo di gestire il marketing legato al brand e vede il cliente come fonte di informazione capace di integrare le informazioni aziendali.

2.2.3 Effetti del E-WOM in un contesto economico: relazione tra E-WOM e performance di vendita nel settore turistico

I contenuti generati dagli utenti sono particolarmente importanti per i consumatori quando acquistano prodotti/servizi che prevedono un'esperienza, rispetto all'acquisto di altri beni di consumo (Park e Lee, 2009; Senecal e Nantel, 2004; Weathers et al. 2007) affermando l'importanza della gestione del WOM specialmente nell'ambito dell'ospitalità.

Sono tante le ricerche che hanno sottolineato l'impatto positivo del WOM sulle vendite di prodotti/servizi esperienziali (Chevalier e Mayzlin 2006), nonché tante ricerche che affermano che il meccanismo di feedback è efficiente solo se gli utenti percepiscono tale feedback come accurato ed attendibile (Pavlou e Gefen, 2004) arrivando alla conclusione che i consumatori prendono in considerazione durante il processo decisionale i contenuti generati da altri utenti quando percepiscono che l'informazione è vera e credibile.

Mentre studi esistenti hanno dimostrato che informazioni come il prezzo del prodotto e la valutazione a stelle influenzano molto la percezione del consumatore riguardo la qualità del prodotto/servizio, pochi studi hanno approfondito l'influenza del WOM in termini di prestazioni di vendita online, specialmente su beni d'esperienza come le camere d'albergo. Uno dei limiti per approfondire tale argomento è dato dalla difficoltà di raccogliere i dati di vendita in tempo reale. Studi precedenti hanno utilizzato approcci indicativi per rappresentare le performance di vendita (Chevalier e Mayzlin 2006; Duan, et al. 2008; Ye, et al. 2009) ad esempio utilizzando il numero delle recensioni online come proxy per il numero di prenotazioni online.

Il passaparola elettronico sotto forma di recensione dei consumatori presenta due parametri chiave: il volume e la valenza delle recensioni.

Per volume di WOM si intende la quantità di contenuti scambiati tra i consumatori. Questo parametro è considerato come un indicatore dell'intensità del passaparola che svolge un ruolo determinante nella generazione delle entrate (Duan et al. 2008). Inoltre, secondo alcuni ricercatori (Chen et al. 2004) il volume delle recensioni dei consumatori riflette la dinamica del prodotto. Un numero maggiore di contenuti generati dagli utenti può aumentare l'interesse e la consapevolezza, nonché l'obiettività e la fiducia dei potenziali consumatori.

Invece per valenza del passaparola s'intende il valore della valutazione del prodotto/servizio. Secondo Duan (2008) la valenza del passaparola riflette la qualità e le prestazioni complessive dei prodotti/servizi, avendo un forte impatto sul giudizio dei consumatori. I consumatori si

fidano dei venditori con molte valutazioni positive che vengono interpretate come segnali di reputazione superiore. La valutazione complessiva del prodotto/servizio converge verso la vera qualità al crescere del numero di feedback dei consumatori.

Alcuni studi che hanno esaminato l'effetto della valenza e del volume del passaparola sulle vendite hanno rilevato che sebbene l'informazione del passaparola abbia un'influenza sulle vendite, tale influenza è generata principalmente dal volume di feedback piuttosto che dalla valenza, sottolineando l'importanza dell'effetto sulla consapevolezza generata dal WOM.

2.2.3.1 Influenza dell' E-WOM sulle vendite degli hotel e l'interazione con il prezzo della camera.

Di fronte all'incertezza i consumatori sono più propensi a fare affidamento su segnali di informazioni relativi alla qualità. Prima che i consumatori prendano la decisione finale d'acquisto, indagano sulla qualità percepita del prodotto/servizio confrontandosi con più fonti d'informazione. Per quanto riguarda il prezzo, esso viene visto dai consumatori come la quantità di denaro che devono sacrificare per soddisfare i loro bisogni, il che gioca un ruolo negativo dal punto di vista della probabilità di acquisto.

Wang et al. (2015) per misurare le performance di vendita hanno analizzato dati raccolti da Expedia.com. La differenza rispetto alle ricerche precedenti sta nel fatto che i dati raccolti e utilizzati erano dati effettivi e non stimati. Disporre di dati reali e non stimati è stato possibile grazie ad una funzione introdotta sul sito Expedia³⁰, che mette a disposizione il numero di prenotazioni nelle ultime 48 ore ed altre informazioni come le il rating delle recensioni e le recensioni consigliate dagli utenti. Wang et al. (2015) hanno utilizzato un programma crawler per scaricare automaticamente le informazioni pertinenti da 250 hotel. Per ogni hotel hanno raccolto le informazioni di base, tra le quali: il nome dell'hotel, il prezzo della camera, la valutazione a stelle dell'hotel ed il numero di prenotazioni nelle ultime 48 ore, la valutazione data dai singoli ospiti, la valutazione media degli ospiti Expedia, il tasso di raccomandazione degli ospiti ed il numero totale di recensioni per ciascun albergo. Ricerche precedenti suggeriscono che le recensioni recenti sono più influenti rispetto a quelle datate e che la maggior parte delle persone legge solo la prima pagina web prima di prendere decisioni (Pavlou e Dimoka, 2006), in questa ricerca sono stati raccolti i dati solo della prima pagina di recensioni di ciascun albergo, invece di utilizzare tutte le recensioni degli alberghi.

³⁰ *Expedia è un fornitore di servizi online e ha in gestione siti web localizzati per viaggiatori in molti paesi.*

Il modello utilizzato da Wang et al. (2015) osserva come varia in numero di prenotazioni in relazione al prezzo e alla valutazione a stelle, in base al volume di recensioni.

Dalla ricerca è risultato che il prezzo della camera d'albergo è negativamente correlato alla prenotazione online dell'hotel. Tuttavia, i consumatori non scelgono sempre prodotti/servizi con il prezzo più basso, anche quando i prodotti sono simili poiché la loro decisione d'acquisto potrebbe essere influenzata da altri attributi oltre al prezzo. Völckner and Hoffmann (2007) sostengono che il prezzo più elevato sia anche un indicatore di maggiore qualità e che aumenta la probabilità di acquisto. Per i consumatori inoltre un prezzo più elevato significa non solo un costo più alto, ma anche un rischio più elevato. Tale rischio può essere ridotto dal passaparola in quanto i consumatori leggendo i vari contenuti possono dedurre in grandi linee se la qualità vale il prezzo.

Poiché l'esperienza dell'hotel viene comunemente considerata un prodotto/servizio edonistico, quando i consumatori scelgono l'hotel da una vasta gamma di tipologie ricettive e prezzi, la maggior parte di loro non cerca solo un letto dove dormire ma ha in programma di godersi il soggiorno in una buona struttura che offra servizi di qualità.

Wang et al. (2015) indagando sull'effetto moderatore del passaparola sulla relazione tra il prezzo della camera e la prenotazione online, hanno affermato che i clienti sarebbero più propensi a prenotare hotel con prezzi più alti quando esiste un elevato volume di WOM oppure quando guest rating è positivo. Inoltre, il prezzo della camera è meno influente per gli hotel con passaparola positivi rispetto agli hotel con passaparola negativi. Le performance di vendita online di hotel con passaparola tendenzialmente positivo hanno meno probabilità di essere influenzate dal prezzo più basso.

Invece, gli hotel con un prezzo più elevato hanno una maggiore possibilità di essere influenzati dal passaparola, conseguentemente sono queste le strutture che potrebbero trarre maggiori benefici nell'allocazione delle risorse al monitoraggio delle recensioni dei consumatori online.

2.2.3.2 Influenza del E-WOM nella relazione tra la valutazione a stelle e la prenotazione online.

La valutazione a stelle dell'hotel è una classificazione generale della qualità che si potrebbe percepire usufruendo del prodotto/servizio alberghiero. In Europa ed in alcune parti dell'Asia, il numero di stelle dell'hotel è regolato dall'ente nazionale del turismo sulla base di una serie di standard di struttura e servizi.

Il numero di stelle dell'hotel è un indicatore stabile della qualità, non è molto sensibile rispetto ai cambiamenti di altri fattori, aumenta la cognizione del consumatore sulla qualità. Wang et al. (2015) affermano che il numero di stelle dell'hotel è positivamente correlato alle prenotazioni dell'hotel.

Anche per gli hotel non stellati molti siti di viaggio online forniscono un sistema di classificazione per dare la possibilità a tali strutture mediante il passaparola di offrire al consumatore un'informazione sulla qualità.

I rating delle recensioni potrebbero essere meno influenti per gli hotel con più stelle, in quanto dal punto di vista decisionale del consumatore, se esso deve scegliere tra una struttura ricettiva con un marchio noto oppure meno noto, è più probabile che egli si penti se ha scelto la struttura con il marchio meno conosciuto.

Wang et al. (2015) propongono un modello che osserva la variazione delle prenotazioni in relazione al prezzo e alla valutazione a stelle, in base: alla media delle valutazioni delle recensioni, alla valutazione degli utenti e al tasso di raccomandazione, per comprendere l'influenza della valenza del passaparola nella relazione tra la valutazione a stelle e la prenotazione online. Wang et al. (2015) affermano che il WOM modera la relazione tra la classificazione a stelle dell'hotel e la prenotazione e che i clienti presterebbero meno attenzione sulla valutazione a stelle a condizione che l'hotel goda di un volume abbastanza grande di WOM e/o una valenza prevalentemente positiva.

La relazione tra la valutazione a stelle e la prenotazione dell'hotel è influenzata dal passaparola, però è meno influente per gli hotel con un passaparola superiore rispetto agli hotel con passaparola inferiore.

Siccome il passaparola ha un effetto significativo sulle decisioni d'acquisto dei consumatori i manager delle strutture alberghiere dovrebbero incoraggiare i clienti a pubblicare il loro feedback, in modo tale da aumentare la visibilità della struttura ricettiva e attirare l'attenzione dei potenziali clienti.

2.2.3.3 Effetto del E-WOM sulla performance finanziaria degli hotel di lusso

Il marchio è considerato un bene primario in molti settori e spesso fornisce il primo elemento di differenziazione tra le offerte competitive, di conseguenza possono essere fondamentali per il successo delle aziende (Gazzoli et al., 2008). Il marchio aiuta gli hotel a differenziarsi nella mente dei clienti, riflettendo tutti gli attributi tangibili ed intangibili della struttura ricettiva. Negli ultimi decenni, tra tutte le industrie di servizi, l'industria alberghiera ha iniziato a

considerare il marchio come componente distintiva della sua strategia di marketing e ha generato un'ampia segmentazione del marchio alberghiero (Dev et al, 1995).

I potenziali clienti si affidano ai marchi per ridurre i rischi associati al soggiorno in un hotel non dotato di marchio oppure con un marchio poco conosciuto. Nel settore dell'ospitalità quando i clienti decidono di acquistare il servizio/prodotto in base alla percezione che hanno sull'azienda, un marchio forte conferisce una serie di vantaggi alla struttura ricettiva. Tra i vari vantaggi possiamo elencare la fidelizzazione della clientela, una maggiore disponibilità da parte dei clienti a pagare un prezzo premium, margini di profitto più elevati e una risposta dei clienti più positiva ai cambiamenti di prezzo (Wood, 2000).

Risulta importante esaminare come l'e-WOM influisca sulle prestazioni degli hotel dotati di un marchio noto e hotel senza marchio, cercando di capire se una presenza sulle piattaforme di recensione online fornisca un ulteriore vantaggio finanziario agli hotel di lusso.

Dimostrato l'impatto positivo del volume di recensioni sul numero di prenotazioni alberghiere, tuttavia la notorietà dei prodotti e dei servizi come quelli forniti da un hotel di lusso può influenzare la relazione tra il numero di recensioni e vendite, principalmente per due motivi. In primo luogo, gli hotel di lusso effettuano investimenti maggiori in campagne di marketing per promuovere i loro prodotti e servizi facendo sì che l'offerta di tali hotel venga percepita come un'offerta caratterizzata da una qualità alta. Questa percezione a sua volta riduce l'incertezza che caratterizza l'acquisto di prodotti/servizi turistici e fa sì che i turisti sentano di meno il bisogno di svolgere attività di ricerca di informazioni provenienti da più fonti.

In secondo luogo, nel contesto delle decisioni di acquisto dei consumatori è stato affermato che i clienti che si pentono di più della loro scelta d'acquisto sono coloro che hanno scelto per il loro soggiorno strutture non dotate di marchio, anche se sono riusciti a reperire una quantità maggiore di informazioni dai contenuti online nel tentativo di proteggersi dal rischio percepito. Raguseo (2017) afferma che il volume delle recensioni online ha un effetto positivo sulla crescita del *RevPAR*³¹ per gli hotel che non sono dotati di un marchio forte piuttosto che per gli hotel dotati di marchio forte come gli hotel di lusso. Le valutazioni dei clienti online sembrano quindi particolarmente importanti per gli hotel che non investono in campagne di marketing ed

³¹ RevPAR: abbreviazione di Revenue Per Available Room che rappresenta il fatturato generato per camera disponibile. La formula per calcolarlo:

$$\text{RevPAR} = \frac{\text{Total Room Revenue (Totale Ricavo da Camere - sconti - tasse di vendita - costo dei pasti compresi)}}{\text{Total available rooms (numero di camere disponibili)}}$$

i loro potenziali clienti basano le decisioni d'acquisto sui contenuti online principalmente perché nessuna campagna di marketing li ha raggiunti e necessitano di ulteriori informazioni. Per quanto riguarda la performance finanziaria degli hotel non di lusso in relazione alla valenza delle recensioni, possiamo dire che è maggiormente influenzata dalla valenza del passaparola, che sia essa negativa o positiva, rispetto alla performance degli hotel di lusso per i quali Raguseo (2017) afferma che la valenza delle recensioni online non aggiunge valore in termini finanziari. È stato osservato anche un effetto positivo della valenza delle recensioni online che rafforza l'influenza del volume delle recensioni sulle performance degli hotel *not-branded*, effetto che non è stato osservato anche per gli hotel di lusso.

2.3 Recensioni online

Le recensioni sono la versione digitale del passaparola o del diario di altri viaggiatori, che negli ultimi anni hanno acquisito un ruolo determinante per chi organizza un viaggio e per le imprese. Secondo Mauri e Minazzi (2018) le recensioni di beni e servizi sono una forma di feedback degli acquirenti pubblicati tendenzialmente su siti di commercio elettronico e su specifici siti di recensione.

Secondo Tapinassi (2015) le recensioni sono un modo per comprendere come gli ospiti hanno percepito un'esperienza appena vissuta. Tapinassi e Zoppi (2017) affermano che le recensioni vengono considerate come importante strumento di condivisione dell'esperienza di erogazione del servizio, in grado di influenzare la scelta dei prossimi viaggiatori, ricoprendo sempre di più un ruolo importante come misuratore della *customer satisfaction*.

Risulta difficile determinare a quanto ammonta il numero complessivo delle recensioni in rete relative all'ambito turistico, ma Tapinassi e Zoppi (2017) stimano che dal 2012 a fine 2016 il numero delle recensioni sia aumentato con un tasso di crescita del 600%. Limitandosi alle recensioni redatte, pubblicate e organizzate da piattaforme, sommando quindi i dati pubblici forniti dagli stessi portali di viaggio, nel dicembre del 2016 il numero delle recensioni era di circa 680 milioni³². Tenendo conto che non sono state conteggiate le recensioni del gruppo Expedia (compresi hotel come Trivago), AirBnb, Uber e le recensioni pubblicate sui social

³² 116 milioni di recensioni su Booking, 435 milioni di recensioni su TripAdvisor, 121 milioni di recensioni su Yelp, 7,4 milioni di recensioni su Holiday Check e 3,2 milioni di recensioni su Zoover. (Tapinassi e Zoppi, 2017).

(Facebook, Foursquare ecc.), ci rendiamo conto che tali dati sono sicuramente inferiori alla realtà, ma riescono a far capire l'importanza acquisita dalle recensioni negli ultimi anni.

Secondo Tapinassi (2013) la possibilità di recensire online grazie allo sviluppo dell'internet e la facilità con cui è possibile acquisire informazioni su un prodotto/servizio in vendita, ha rivoluzionato in questi ultimi anni il rapporto tradizionale di forza tra venditore e compratore su cui si basa il concetto di asimmetria informativa introdotto da Akerlof (1978). Questo cambiamento causato dal diffondersi delle recensioni ha prodotto un ulteriore sbilanciamento che ha indotto Baggio (2011) a proporre l'ipotesi di un'asimmetria informativa al contrario, dove il compratore riesce ad avere più informazioni rispetto a quelle rese note dall'offerente. Questi cambiamenti hanno reso possibile la sostituzione della diade tradizionale (dove il rapporto era venditore-compratore e l'informazione sul prodotto proveniva solo dal venditore) con la triangolazione relazionale che vede il coinvolgimento di un terzo soggetto: il recensore. Nasce quindi il bisogno di capire cosa spinge gli utenti di internet, in seguito all'acquisto e consumo di un determinato bene, a recensire una struttura alberghiera diventando quindi recensori.

2.3.1 Fattori delle recensioni che influenzano i potenziali clienti

Negli ultimi anni molti studi hanno dimostrato che le recensioni online nel turismo hanno un impatto sul processo decisionale d'acquisto del consumatore, in particolare nelle principali fasi di: ricerca di informazioni, pianificazione del viaggio, decisione di acquisto e la fase post-acquisto (Gretzel e Yoo, 2008; Ye et al., 2011; Minazzi, 2015).

I contenuti e le caratteristiche linguistiche delle recensioni online fungono da segnali sulla loro percezione del loro soggiorno sia per i manager degli hotel sia per i potenziali clienti (Casaló et al., 2015; Geetha et al., 2017). Ciò che i clienti scrivono (ossia i contenuti) ed il modo in cui i clienti scrivono (lo stile linguistico) sono segnali della loro soddisfazione o insoddisfazione in seguito alla fruizione del prodotto o servizio turistico.

Zhao et al., (2019) si sono concentrati a studiare l'effetto che alcuni fattori tecnici delle recensioni hanno sui lettori di recensioni, ossia sui potenziali clienti, individuando sei principali fattori:

Figura 2.7: Fattori delle recensioni che influenzano i potenziali clienti



Fonte: Propria elaborazione su Zhao et al., (2019)

1. **Soggettività** delle informazioni. Le informazioni oggettive descrivono i prodotti e i servizi dell'hotel, qualsiasi altra informazione (espressione di emozioni) è considerata soggettiva. I clienti che scrivono recensioni soggettive sono più emotivi e quindi tendono a generare valutazioni negative più estreme quando percepiscono che l'offerta del loro soggiorno è stata inadeguata. La soggettività della recensione online ha un effetto negativo sui lettori di recensioni che sono più emotivi e riescono ad immedesimarsi nella situazione vissuta dal recensore.
2. **Diversità**, intesa come ridondanza delle parole nelle recensioni online. I recensori tendono ad utilizzare parole diverse tra di loro per descrivere il servizio/prodotto del quale hanno usufruito, soprattutto quando vogliono sottolineare gli aspetti positivi. I clienti che invece lasciano una recensione negativa tendono ad usare le stesse parole, per descrivere negativamente determinati attributi dell'hotel per i quali sono stati insoddisfatti. Un grado elevato di diversità nel linguaggio indica che i recensori hanno utilizzato meno parole ridondanti nell'esprimere la loro opinione e ha un effetto positivo sui potenziali clienti.
3. **Leggibilità**, riferita alla difficoltà di comprendere il significato dei contenuti online. Lo stile linguistico di una recensione con un punteggio di leggibilità alto implica di solito che il recensore sia più istruito (Hu et al., 2012). Le persone con un livello di istruzione

superiore hanno maggiori probabilità di essere più critiche e usano parole più complesse per descrivere dettagliatamente i svantaggi dell'offerta (Xu e Li, 2016). Inoltre, i recensori tendono a usare parole più complesse per esprimere la loro insoddisfazione con l'intento di persuadere gli albergatori e mettere in guardia i futuri clienti (Xu e Li, 2016). Una maggiore leggibilità del contenuto richiede un livello di istruzione superiore e maturità per comprendere il significato del testo e ha un effetto negativo sui potenziali clienti.

4. **Polarità del sentimento**, che implica l'emozione del cliente, comprese le emozioni estreme negative (come la frustrazione e la rabbia) e le emozioni estreme positive (come la gioia o l'eccitazione) (Geetha et al., 2017). La polarità del sentimento è il grado di sentimento positivo o negativo che i clienti esprimono quando scrivono una recensione. Le emozioni positive possono migliorare la qualità percepita del servizio/prodotto, mentre le emozioni negative possono scatenare più critiche ed indurre i clienti a fornire una valutazione parziale della loro esperienza e la valutano in modo più negativo. Una maggiore polarità del sentiment indica che nelle recensioni dei clienti sono state utilizzate più parole positive rispetto a quelle negative e ha un effetto positivo sui potenziali clienti che leggono i contenuti.
5. **Lunghezza del contenuto**. I clienti tendono a pubblicare contenuti più dettagliati nel caso di aspetti negativi del prodotto/servizio offerto dall'hotel rispetto alle recensioni contenenti aspetti positivi (Xu e Li, 2016). Recensioni più lunghe indicano che i clienti hanno dedicato più tempo ed energie per scriverle e ciò si verifica spesso in caso di emozione di consumo negativa (Verhagen et al., 2013). Le recensioni online più lunghe hanno un effetto negativo in quanto i clienti che forniscono recensioni negative utilizzano spesso più parole per cercare vendetta, interagire con gli altri clienti e informare i futuri clienti della terribile esperienza (Sparks e Browning, 2010).
6. **Coinvolgimento del cliente**. Il maggior coinvolgimento dei clienti nelle community di recensione online indica la loro maggiore esperienza nella valutazione di prodotti e servizi alberghieri perché hanno un grado più alto di competenze e conoscenze sulle attività alberghiere (Liu e Park, 2015). I potenziali clienti spesso cercano recensioni pubblicate da recensori considerati esperti, quindi un maggior coinvolgimento del cliente ha un effetto positivo nell'influenzare i potenziali consumatori.

2.3.2 Motivazioni a recensire una struttura alberghiera

Mauri e Minazzi (2018) studiando le motivazioni alla base della condivisione l'esperienza turistica online hanno individuato due principali motivazioni: una motivazione orientata alla comunità e una orientata al sé.

La prima motivazione si fonda sulla spinta altruistica dei turisti che recensiscono con l'intento di aiutare i futuri ospiti della struttura alberghiera a prendere decisioni migliori in merito alle scelte di soggiorno (Yoo e Gretzel, 2011). Tale motivazione può essere legata anche al bisogno personale di sentirsi socialmente integrati e parte di una comunità, dove i turisti possono soddisfare i loro bisogni psicosociali mostrando la loro soddisfazione e ammirazione oppure per disapprovare la scelta di soggiorno fatta e lamentarsi sull'offerta dell'hotel (Cantalops e Salvi, 2014). I benefici ottenuti mediante le loro azioni di condivisione dell'esperienza turistica sono sociali, e consistono nel rafforzamento dei legami della community nonché la costruzione dell'identità sociale (Tapinassi e Zoppi, 2017).

Altri turisti invece sono spinti a condividere la loro esperienza turistica per semplici motivi egoistici riferiti al puro divertimento e dalla ricerca di approvazione che rientrano nella motivazione orientata al sé. I turisti spinti da tale motivazione vogliono sviluppare una reputazione positiva in una comunità online, basata sull'essere votati "utili" dai lettori di recensioni (l'applicazione del voto utile su Booking.com e il rating del contribuente su TripAdvisor) (Kwok e Xie, 2016). Per soddisfare la necessità di costruire una reputazione online dei turisti, gli stessi siti di recensione hanno sviluppato meccanismi reputazioni dove vengono attribuiti dei punteggi. Un esempio è il caso di TripAdvisor che attribuisce un punteggio al *reviewer* da 1 a 6 in base all'attività svolta. I benefici che possono avere i turisti spinti da tale motivazione sono (Tapinassi e Zoppi, 2017):

- edonici: in termini di soddisfazione personale legata alla percezione di utilità degli altri;
- personali: connessi all'acquisizione di attendibilità e affidabilità del recensore.

Hennig-Thurau (2004) ha affermato che un altro motivo è quello economico in base al quale il recensore ottiene dei premi dalla piattaforma sulla quale recensisce la struttura alberghiera. Una recensione scritta bene può aiutare altri utenti a prendere la loro decisione d'acquisto, può anche aiutare un'azienda a vendere. Ad oggi ci sono siti che in cambio ad una recensione offrono sconti su prodotti/servizi oppure pagamenti in denaro. Un esempio è il famoso Ciao.it che paga in funzione della qualità e della valenza della recensione, con una remunerazione di circa cinque euro per 500 parole scritte, anche se prima di arrivare a monetizzare l'utente dovrà crearsi una track record ed una visibilità online.

A causa dei benefici economici che i recensori possono ottenere, nella letteratura si è iniziato a discutere sulla credibilità delle recensioni. La credibilità è un concetto complesso e sfaccettato, le cui due componenti principali legate alla fonte sono l'affidabilità e l'esperienza. La credibilità deriva dall'interazione delle caratteristiche della fonte (ad esempio esperienza affidabilità, etichetta, reputazione), caratteristiche del messaggio (ad esempio coerenza interna, qualità e plausibilità), caratteristiche del lettore (ad esempio background culturale, coinvolgimento, convinzioni precedenti) e media (es. facilità di navigazione) (Filieri, 2016).

Le informazioni delle recensioni online sono talvolta distorte rispetto alla realtà per vari motivi, tra i quali:

- le recensioni provengono da clienti che acquistando il prodotto mostrano una predisposizione favorevole (*purchasing bias*)
- i recensori sono tendenzialmente clienti estremamente soddisfatti o insoddisfatti, mentre i clienti che presentano una soddisfazione media non trovano una motivazione forte per condividere la propria esperienza (*under-reporting bias*);
- i recensori sono persone molto diverse tra loro e hanno diverse aspettative e percezioni dell'esperienza vissuta (*customer bias*) che implica l'interpretazione del messaggio da parte dei lettori di recensioni;
- la possibilità di pubblicare il feedback in anonimato genera un effetto di manipolazione delle recensioni (*fake reviews*).

Considerando i *bias* delle informazioni che caratterizzano le recensioni, la credibilità assume particolare importanza, soprattutto nel settore alberghiero. Migliore qualità del testo contenuto nella recensione e testi più dettagliati offrono informazioni autentiche riguardanti l'esperienza. Vengono inoltre considerati più utili e credibili offrendo ai lettori di recensioni un valore aggiunto (Mauri e Minazzi, 2018)

Un ruolo molto importante nella credibilità della recensione lo gioca anche la fonte del messaggio, intesa come recensore che scrive il messaggio. La credibilità della fonte risulta rilevante soprattutto in caso di recensioni con affermazioni estreme, che siano esse positive o negative. Grazie ai meccanismi di valutazione dei recensori, la recensione assume maggiore importanza agli occhi del lettore quando nota che altri utenti hanno valutato come "utile" l'intervento del recensore.

Il maggior utilizzo dei social media per condividere l'esperienza vissuta ha in parte superato il problema dell'autonomia che caratterizzava le recensioni.

Adesso le OTA permettono di pubblicare la propria opinione solo quando il cliente ha effettivamente soggiornato nella struttura alberghiera, cosa che però su siti come TripAdvisor non avviene. Filieri (2016) ha dimostrato che la presenza di informazioni di identificazione personale (*PII- personal indentifying information*) ha un effetto positivo sulla credibilità percepita delle recensioni online, il che a sua volta influisce in modo significativo sull'intenzione dei potenziali clienti di prenotare la struttura alberghiera.

Booking.com è una delle OTA più attive nella richiesta di feedback dal consumatore. Qualche giorno dopo la fine del soggiorno del cliente, l'OTA provvede all'invio di una mail con la quale invita a recensire la struttura nella quale il cliente ha soggiornato.

CAPITOLO 3

GESTIONE DELLA REPUTAZIONE E DELLE RECENSIONI ONLINE

3.1 La gestione della reputazione online

Nei rapporti tra impresa che offre beni e servizi e potenziali clienti cresce costantemente l'importanza della reputazione del brand aziendale che, oggigiorno, è condizionata sempre di più dai contenuti generati dagli utenti in rete. Per interpretare il cambiamento del rapporto tra il valore percepito dell'impresa e il ruolo sempre più attivo del consumatore occorre fare una ricostruzione dell'evoluzione della reputazione, in particolare della reputazione online. Kotler (2010) sottolinea come la fiducia è maggiormente presente nelle relazioni orizzontali che in quelle verticali, tenendo conto che oggi i consumatori si fidano di più degli altri consumatori che non delle imprese.

Gnasso e Iabichino (2014) affermano che il brand oggi fa leva proprio sull'emozionalità del consumatore con l'obiettivo di creare un intero universo simbolico in cui tutto è finalizzato a mettere in scena quella marca, sollecitare esperienze e sensazioni positive del cliente e farlo sentire parte integrante di quel processo. Quindi, la *brand reputation* può essere definita come il livello di popolarità che assume un marchio o un'azienda agli occhi del consumatore.

Michael Fertik, autore di *The Reputation Economy*, afferma che la reputazione online “vale più dei soldi e del potere”. La reputazione online incide, dunque su prenotazioni, fatturato e qualità percepita (Del Vecchio, 2018).

È bene ricordare che una reputazione negativa si diffonde in modo più virale rispetto alla reputazione positiva. Far parlare bene della propria struttura e innescare un processo di diffusione virale è l'obiettivo della maggior parte delle azioni legate all'*online reputation management*. Se una struttura desidera incrementare il prezzo di vendita dovrà innanzitutto migliorare la propria reputazione in modo da essere in grado di avere un alto valore percepito. Marchiori e Cantoni (2012) affermano che avere una buona reputazione, per un hotel, è estremamente importante, in quanto permette di mettere in atto delle azioni che si traducono in vantaggi economici, ovvero:

- Aumentare i prezzi, poiché la qualità percepita dei beni e dei servizi offerti è alta;
- Ottenere maggiori investimenti, in quanto una buona reputazione riduce l'incertezza e aumenta la fiducia verso l'azienda;
- Innalzare le barriere all'entrata per i potenziali nuovi concorrenti;

- Attrarre risorse umane di qualità;
- Aumentare la velocità di penetrazione del mercato;
- Aumentare l'efficacia delle campagne pubblicitarie;
- Aumentare la pubblicità positiva tramite passaparola; perché i clienti sono più propensi a consigliare l'hotel ad altri.

Le recensioni online contribuiscono alla costruzione della reputazione online e influenzano i processi decisionali di chi progetta un viaggio, perciò risulta importante che gli hotel adottino strategie adeguate a gestire la reputazione anche online.

Secondo Travaglini, Puerto e D'Amico (2015) la gestione della reputazione online di un hotel può essere suddivisa in tre passi:

1. **Monitoraggio.** Risulta indispensabile avere un controllo costante di ciò che viene detto in merito alla propria struttura online, come viene percepito il brand e i principali punti critici che emergono dalle recensioni pubblicate sui vari portali. Questa azione ha come obiettivo avere un quadro più completo possibile relativo alla reputazione online della struttura.
2. **Partecipazione.** Si consiglia di rispondere alle recensioni negative nel minor tempo possibile e se possibile, rispondere anche alle recensioni positive.
3. **Coinvolgimento.** Le recensioni online sono un ottimo strumento di marketing a disposizione degli albergatori che sapranno sfruttarlo in maniera adeguata ad attrarre clienti. Puntando sulla qualità del servizio e cercando di far vivere all'ospite esperienze memorabili, permette alle strutture di trasformare i loro clienti in veri e propri testimonial che raccontando la loro esperienza potrebbero fare pubblicità gratuita alla struttura.

Nguyen e Coudounaris (2015) osservano che “il 35% dei viaggiatori cambia le proprie decisioni sugli hotel dopo aver consultato i social media [...] Il 53% degli intervistati afferma che non prenoterà un hotel senza recensioni e l'87% degli utenti affermano che le recensioni del sito li aiutano a sentirsi più sicuri delle proprie decisioni di acquisto del viaggio”. Di conseguenza, le organizzazioni di questo settore sono diventate più inclini a cercare meccanismi e servizi che proteggano e gestiscano la loro reputazione online. Questo a sua volta porta alla conclusione che il settore alberghiero è l'ideale per esplorare il significato delle recensioni sulla reputazione.

Il monitoraggio mediante l'analisi delle recensioni permette alle strutture di conoscere in maniera approfondita la percezione che i clienti hanno della qualità dei servizi erogati nella struttura. Grazie anche all'utilizzo di *tool* si può affinare l'analisi della reputazione e del *sentiment* andando a indagare sulle valutazioni delle diverse aree aziendali (struttura, personale, colazione, SPA ecc.), sulle differenze di giudizi delle diverse tipologie di ospiti, e sulle differenze di giudizi a seconda della lingua e del Paese di provenienza del cliente. I *tool* di analisi permettono anche di valutare il rapporto tra la reputazione online e i prezzi di vendita rispetto a un insieme di competitor diretti e valutare le performance dell'impresa. Successivamente, si dovrebbero mettere a confronto l'analisi sulla percezione interna della struttura con la percezione esterna. Lo staff dovrebbe essere incentivato a fare una analisi SWOT dei punti di forza e di debolezza sul piano organizzativo, gestionale, dei servizi erogati e sulla struttura fisica. Tale confronto fornisce subito un'indicazione sulla presenza o assenza di allineamento tra la percezione interna e quella esterna. L'integrazione delle due analisi fornisce un quadro esaustivo della situazione competitiva dell'azienda.

L'azienda dovrebbe utilizzare le informazioni ottenute per progettare in maniera partecipata con lo staff un piano di crescita, cercando di mitigare i punti di debolezza evidenziati.

Una strategia molto efficace nella gestione della reputazione online è la risposta alle recensioni, ancora meglio se basata sull'attivo coinvolgimento di tutto lo staff nella formulazione delle risposte alle recensioni.

3.1.1 Reputazione online e revenue management

Il modo in cui le aziende gestiscono la reputazione è stato completamente trasformato a causa dei cambiamenti causati dalle tecnologie di comunicazione digitale. Le tecnologie di comunicazione digitale sono spesso percepite come un ostacolo poiché gli stessi canali di comunicazione spesso provocano contenuti negativi generati dagli utenti sotto forma di commenti e recensioni (Ekiz et al., 2012). L'immediatezza e l'elevata visibilità delle recensioni negative hanno spinto i professionisti a sviluppare strategie e strumenti per l'analisi e il monitoraggio continuo delle piattaforme al fine di salvaguardare la loro reputazione organizzativa (Jones et al., 2015).

Il settore alberghiero è particolarmente soggetto a commenti, recensioni e feedback online poiché per la maggior parte dei viaggiatori rimane un servizio che non può essere analizzato e visto di persona in anticipo (Fritsch e Sigmund, 2013).

Il legame tra reputazione e comunicazione è evidente poiché basiamo le nostre valutazioni e percezioni sulle informazioni che ci vengono comunicate o sulle nostre esperienze con un brand (Nicoli e Komodromos, 2013). Di conseguenza, il modo più importante in cui un'organizzazione gestisce la propria reputazione è attraverso strategie di comunicazione aziendale (Haywood, 2002, Van Riel e Fombrun, 2007; Romanenti, 2010). Man mano che le organizzazioni crescono, avvertono la necessità di un approccio alla comunicazione coerente e integrato. Questi includono pubblicità, pubbliche relazioni, comunicazioni interne e sempre più comunicazioni digitali (Jenkins et al., 2015). Fare ciò ha numerosi benefici comprovati che si aggregano agli obiettivi generali di un'azienda, se basati sulla crescita del profitto o sui benefici sociali. Costruire una solida reputazione organizzativa porta a competere con successo sul mercato, ottenere un'immagine positiva sia con il pubblico interno che esterno, costruire una cultura del lavoro etica e ad alte prestazioni e comunicare con successo ampiamente con le parti interessate (Van Riel e Fombrun, 2007). La reputazione positiva influenza sempre di più le decisioni di acquisto quando c'è poca differenza nel prezzo, nel design e nel prodotto di qualità. Sono sempre di più le ricerche nelle quali emerge che l'e-WOM tramite recensioni online svolge un ruolo importante nella reputazione di un'organizzazione che influenza di conseguenza le decisioni d'acquisto dei consumatori (ad esempio Kardon, 2007; Baka, 2016) e sul prezzo che potrebbe essere applicato (Abrate, 2014). Come Martin et al. (2012) affermano, "ci vuole molto tempo per sviluppare una reputazione eccezionale; tuttavia la reputazione può essere danneggiata in un istante", soprattutto adesso che tutto può diventare virale nell'arco di pochi giorni.

Perché è così importante la reputazione di un hotel? Il turismo si è integrato a un sistema valutativo che condiziona la scelta della destinazione, dell'alloggio e del ristorante. Un'ottima reputazione dovrebbe facilitare la vendita in un contesto relativo con altre strutture concorrenti. Secondo Pan et al. (2007) l'influenza della reputazione online è applicabile direttamente al settore del turismo alberghiero, dove le recensioni generate dagli utenti pensano più delle informazioni provenienti da chi offre i servizi turistici. (Gretzel e Yoo, 2008). Alcuni studiosi hanno dimostrato come vi sia una relazione diretta tra la reputazione online e le performance reddituali degli hotel (Godes e Mayzlin, 2009; Ye et al., 2009). Tuttavia, altri studiosi hanno affermato che la reputazione basata sulle recensioni rappresenta preferenze che possono avere un impatto limitato sulle decisioni dei potenziali clienti (Zhu e Zhang, 2010) o che comunque impattino poco sulle attitudini preesistenti (Xie et al., 2011).

Abrate et al (2011) presentano nelle loro ricerche, in merito alla relazione tra il prezzo e le caratteristiche qualitative, classificando queste ultime in tre gruppi principali:

- Attributi tangibili legati alle strutture e ai servizi effettivamente disponibili in un determinato hotel;
- Attributi connessi alla posizione geografica dell'hotel;
- Attributi di tipo “reputazionale” (legati ai giudizi e certificazioni di qualità o brand).

La comprensione di quanto il singolo attributo influisca sulla possibilità di praticare prezzi più o meno elevati orienta le decisioni strategiche di lungo periodo (Espinet et al., 2003).

Quando i consumatori si affacciano sul mercato elettronico considerano quindi la reputazione e non solo il prodotto o il servizio di per sé (Abrate, 2014). La maggior parte dei numerosi studi sulla reputazione online usa come proxy il rating (Ghose e Ipeivotis, 2008).

Abrate (2014) ha indagato sull'impatto che la reputazione online e le tradizionali misure di qualità potrebbe avere sul *premium price* applicabile. Ha dimostrato come una buona reputazione online permette di avere un *premium price* e che gli hotel con una buona reputazione hanno sempre un prezzo più alto. Abrate (2014) rileva che l'impatto della reputazione online è notevole in quanto un punto in più sul rating medio attribuito nelle recensioni degli utenti potrebbe garantire la possibilità di proporre prezzi più alti del 35%. Questo effetto però è molto più rilevante nel caso degli hotel a 3 stelle, mentre si riduce all'aumentare delle stelle fino a diventare poco significativo come nel caso degli hotel a 5 stelle. Viene sottolineato però, come negli hotel a 5 stelle gli attributi qualitativi oggettivi (come la presenza di un centro benessere, oppure il tipo di camera fornita) sembrano siano caratteristiche decisive, proprio per le diverse caratteristiche della clientela. Inoltre, sembra che la qualifica di hotel a 5 stelle abbia un impatto decisivo anche nel lungo termine ed essere da sola una garanzia di qualità dell'hotel, mentre i potenziali clienti sembrano diffidare di più della semplice qualifica di hotel a 3 e 4 stelle. Abrate (2014) afferma che le varie misure di qualità permettono di adottare un *premium price* e che la reputazione online e il numero di stelle siano fattori chiave nella determinazione del prezzo, anche se con un peso diverso. L'effetto della reputazione online è molto più importante proprio negli hotel a 3 e 4 stelle perché si ha una percezione di un brand più debole rispetto al brand di un hotel di lusso.

Una soluzione molto interessante per capire qual è il posizionamento dell'hotel in base alle recensioni e alle tariffe è Revenue Optimizer. Tale soluzione è stata realizzata nel 2014 da ReviewPro per aiutare gli hotel a ottimizzare il revenue in relazione alla propria brand reputation e a quella dei competitor.

Figura 3.1: I quattro quadranti del rapporto tra reputazione e revenue



Fonte: Tapinassi e Zoppi (2017)

Considerando un grafico con il GRI (Global Review Index) in ordinata e i prezzi di vendita in ascissa, i quattro quadranti sono caratterizzati nel modo seguente:

- *Quadrante verde (Optimized)*: rappresenta la situazione ottimale nella quale sia le tariffe sia la reputazione sono alte e sono correlate positivamente.
- *Quadrante blu (Revenue Opportunity)*: identifica la situazione nella quale la reputazione è abbastanza alta da permettere un aumento delle tariffe senza andare a incidere sull'occupazione.
- *Quadrante giallo*: in questa situazione le tariffe vengono percepite come troppo alte rispetto alla propria reputazione. In questo caso l'hotel dovrebbe o abbassare le tariffe o mettere in atto azioni correttive per migliorare le recensioni.
- *Quadrante rosso (Problematic)*: identifica una situazione in cui l'hotel risente di una pessima reputazione ed è costretto a far leva sulle tariffe per battere i competitor.

Tenendo conto del valore medio delle recensioni e della tariffa di vendita, gli hotel possono essere in grado di rendersi conto di quale sia il quadrante dove si posizionano.

3.1.2 I tool per la gestione della reputazione

Gestione e monitoraggio della reputazione sono un'attività quotidiana che si intreccia alle altre mansioni fondamentali per una buona gestione della struttura ricettiva.

L'esigenza da parte della gestione di un hotel è quella di poter misurare le proprie performance e quella dei competitor. La grande difficoltà delle strutture alberghiere sta invece nel leggere, capire e avere una spinta proattiva per migliorare la qualità percepita. Un monitoraggio senza l'utilizzo di un *tool* specifico comporta un risparmio economico ma una spesa in termini di tempo.

Qualche anno fa le imprese, per “un monitoraggio fai da te”, avevano a disposizione due possibilità:

- *Google Alert* che forniva un aiuto in termini di menzioni del brand hotel, avvisando la struttura quando sarebbe stata menzionata da qualcuno.
- *Netvibes*, che era uno dei primi aggregatori di *feed* di ottima qualità impostato solo ed esclusivamente in modo tale da fornire aggiornamenti sulle recensioni di TripAdvisor che riguardavano l'hotel e quelle dei competitor.

Negli ultimi anni, con il crescere dell'importanza della reputazione online, sono cresciuti gli strumenti per la gestione ed il monitoraggio messi a disposizione alle strutture ricettive.

Secondo Tapinassi e Zoppi (2017) un buon *Reputation Management System* dovrebbe avere:

- *Dashboard* personalizzabile;
- Indicatore di performance specifico;
- Analisi delle recensioni;
- Analisi delle risposte della direzione;
- Possibilità di risposta diretta dal tool;
- Possibilità di creazione compiti da condividere con il team;
- Possibilità di creazione di questionari ad uso interno;
- Analisi semantica;
- Analisi dei social media;
- Analisi della concorrenza;
- *Widget* persuasivi per il sito web.

Sono tante le aziende che hanno iniziato a mettere a disposizione strumenti per la gestione e il monitoraggio della reputazione, tra le quali TripAdvisor, Booking.com, Customer Alliance, ReviewPro e Travel Appeal.

Ogni azienda registrata su TripAdvisor ha la possibilità che accede alla propria area riservata, che è costruita da una parte analitica e da una parte di azione, e usufruire delle opportunità di gestione e monitoraggio della reputazione offerte dall'azienda.

La sezione analitica di TripAdvisor permette di accedere a informazioni come:

- Analisi della reputazione;
- Posizionamento sul mercato;
- Analisi dei click;
- Foto e servizi;
- Tendenze della domanda.

L'analisi della reputazione messa a disposizione da TripAdvisor è caratterizzata da tre elementi fondamentali: il numero di recensioni, il punteggio medio ed il tasso di repliche della direzione. Viene quindi confermata l'importanza in termini quantitativi delle recensioni, accompagnata dal punteggio medio che determina poi il posizionamento nella classifica del sito. Tapinassi e Zoppi (2017) affermano che la parte più interessante dell'analisi della reputazione messa a disposizione da TripAdvisor sia quella proattiva della risposta alla recensione. Il tasso di repliche della direzione viene indicato in base alla tipologia di recensione in base al punteggio dato dal recensore ed è previsto anche un filtro per impostare l'intervallo di tempo. Inoltre, TripAdvisor dà la possibilità alla struttura alberghiera di monitorare il tempo di risposta medio, in modo tale da capire se è necessario dedicare più tempo o meno.

L'altra analisi su cui si concentra la sezione analitica riguarda il posizionamento della struttura alberghiera nel ranking di TripAdvisor e quanti sono stati gli utenti che hanno cliccato sulla pagina. Risulta evidente la relazione tra i due elementi: se la classifica è migliore, ci sono forti probabilità che si ottenga una maggiore visibilità e un numero maggiore di click.

Gli altri strumenti messi a disposizione da TripAdvisor fanno parte del pacchetto Business Advantage che è a pagamento. Le funzionalità in di questo pacchetto riguardano:

- **l'analisi dei click** per vedere con quale frequenza i viaggiatori accedono alle funzionalità esclusive (clic diretti ai link di riferimento, numero di clic sulle offerte speciali, telefonate);
- **foto e servizi** per monitorare l'interesse che riceve il profilo della struttura inteso come interazioni con le foto della struttura su TripAdvisor (tasso di coinvolgimento foto, visualizzazioni medie foto, caricamenti di foto);
- **tendenze della domanda**, che offre una panoramica approfondita sulla provenienza dei visitatori e sulle loro preferenze (fonti di visitatori, lead time per le prenotazioni, durata del soggiorno).

Un valido strumento per il monitoraggio della reputazione viene messo a disposizione anche da Booking.com. Tale strumento si chiama *Giudizi degli ospiti* e offre principalmente una diagnosi concentrata sui valori medi settore per settore e periodo per periodo. Suscita un particolare interesse l'accompagnamento alla gestione ottimizzata della reputazione, con il suggerimento di integrare informazioni e contenuti che dovrebbero avere una funzione preventiva.

Oltre all'analisi quantitativa, Booking.com offre anche un'analisi qualitativa, intesa come analisi semantica, con la funzione Esperienza degli ospiti. Tale analisi è il sunto di tutti i lati positivi e negativi riportati nelle varie recensioni, che presenta un'utilità limitata per chi ha bisogno di approfondire i concetti della semantica.

Infine, nella sezione *Analytic- Punteggio degli ospiti* l'hotel ha la possibilità di effettuare analisi comparative oppure analisi di punteggio e di numero di giudici in funzione dei periodi.

Un'altra azienda che propone prodotti e soluzioni nella gestione online delle aziende è la Customer Alliance. I principali prodotti offerti sono Review Analytics, Booked e Price Analytics.

La panoramica offerta da *Review Analytics* presenta cinque aspetti basilari: media delle valutazioni presenti sul Web, trend in rapporto a una data passata di riferimento, recensioni, ospiti aggiunti e ospiti invitati.

Tapinassi e Zoppi (2017) affermano che è importante ricordare che i giudizi sui vari siti vengono assegnati con criteri di misurazione diversi e quindi occorre uniformare la misurazione. Customer Alliance permette di aggregare tutte le recensioni e porta tutti i punteggi in una scala da 1 a 100. La panoramica di Customer alliance permette di individuare tutti i canali su cui l'hotel viene recensito rendendo l'hotel consapevole della multicanalità nel mondo delle recensioni.

Customer Alliance mette a disposizione una sezione che riporta le ultime recensioni, che è una sezione intuitiva e interattiva. Da tale sezione si può con un semplice click sulla recensione andare direttamente a rispondere sui vari canali. La facilità nella risposta alle recensioni è un buon fattore discriminante per la scelta del giusto strumento (Tapinassi e Zoppi, 2017).

Sempre nella panoramica si può vedere una articolazione dell'analisi nelle sottocategorie in cui vengono prese in considerazione le parole menzionate nelle recensioni indicando anche il tasso di menzione, la percentuale di menzione positiva e quella negativa. Tale strumento permette anche un'analisi per verificare la percezione delle singole sottocategorie nel tempo.

Un'altra funzione che si può aggiungere è il processo di mediazione. Si parla di un'opportunità offerta all'hotel per gestire un'eventuale criticità nell'arco di 3 giorni.

Una caratteristica molto importante di Customer Alliance è rappresentata dalla gestione della richiesta di feedback. I contatti vengono inseriti manualmente ed è possibile utilizzare un invio automatizzato dei modelli predefiniti per spedirli agli utenti.

Nella sezione “Marketing” si trova il widget di Customer Alliance che ha un effetto persuasivo nei confronti degli utenti che visitano la home page dell’hotel.

La presenza del tasto “*Prenota ora*”, dopo il dato sul posizionamento e l’apertura della pagina con i dettagli sulla reputazione per sottocategoria, guida l’utente alla prenotazione diretta mediante il *booking engine* della struttura. Il *widget* può essere personalizzato a seconda delle richieste dell’hotel. In termini di SEO si hanno notevoli benefici grazie alla possibilità di inserire sul sito della struttura una pagina che funga da certificato con le recensioni che provengono da Customer Alliance e generando continuamente contenuti aggiornati.

ReviewPro è un’altra azienda che dal 2009 offre i suoi strumenti diventando leader nel settore dell’ospitalità in termini di Guest Intelligence. Le soluzioni *cloud-based* consentono ai clienti di ottenere una panoramica più approfondita delle performance inerenti alla reputazione online, nonché una comprensione dei punti forti e i punti deboli correlati al servizio o alla gestione operativa. Questo strumento ha una funzione di analisi per l’ottimizzazione della soddisfazione del cliente e dell’hotel con un’ottima propensione alle questioni riguardanti il *revenue management*. La *dashboard* di tale strumento può essere personalizzata a seconda delle priorità nella gestione della reputazione.

Il primo indicatore è il Global Review Index (GRI). Il GRI è il valore per misurare la reputazione online nel settore alberghiero e si basa sui dati delle recensioni raccolte da 175 agenzie di viaggi online (OTA) e siti di recensione in più di 45 lingue.

Il GRI viene utilizzato per confrontare un singolo hotel (o una catena), confrontare i risultati tra diverse strutture o rispetto ai concorrenti e monitorare costantemente l’evoluzione delle prestazioni della struttura alberghiera. Gli hotel possono utilizzare questo indicatore anche per impostare obiettivi qualitativi, ottimizzare il pricing online e le strategie di distribuzione.

ReviewPro tiene traccia delle recensioni, della semantica e del tasso di risposta e propone un’analisi accurata delle recensioni. L’analisi delle recensioni risulta importante non solo in base ai canali distributivi ma anche in base alla lingua e alla nazione, e risulta utile un’analisi approfondita delle recensioni per nazione in quanto l’albergatore si trova di fronte a tipologie di clientela tendenzialmente straniera che hanno comportamenti e preferenze simili tra loro.

L’utilizzo di “*ticket*” è rilevante nel comunicare gli aspetti positivi e negativi con gli altri reparti dell’hotel, visto che la gestione della reputazione è anche un’attività collaborativa tra i vari settori.

ReviewPro propone anche un indicatore utile per le strategie tariffarie molto utile nella fase di comparazione con le varie strutture ricettive: il *Competitive Quality Index (CQI)* che consente di determinare l'obiettivo di reputazione rispetto ai concorrenti. Il CQI aumenta solo se il GRI aumenta velocemente della media GRI dei competitor.

ReviewPro contiene anche una sezione che mostra il numero di recensioni rispondibili, il tasso di risposta della direzione e la tempistica media.

La più recente azienda che offre servizi per il monitoraggio della reputazione è Travel Appeal, che è nata nel 2014 come startup partecipata della HFARM, e si occupa principalmente di comunicazione digitale e big data analysis nel mondo del turismo. Travel Appeal Index è una tecnologia proprietaria per la raccolta e analisi dei dati e fornisce un punteggio normalizzato (attraverso un algoritmo proprietario). Il prodotto è un reputation manager destinato alle strutture del setto dell'ospitalità per gestire e ottimizzare la propria immagine digitale grazie a strumenti automatizzati per migliorare l'appeal, fornendo indicazioni strategiche e azioni pratiche, monitorando e misurando i risultati ottenuti in tempo reale. È uno strumento che racchiude tutte le funzionalità degli strumenti presentati prima.

La differenza è che nella sezione Recensioni e Post si trova l'analisi semantica in primo piano, con la possibilità di compiere cinque azioni sulla recensione:

- Rispondere;
- Creare un nuovo compito;
- Andare al contenuto;
- Condividere;
- È inesatto?

Le funzioni già presenti in Customer Alliance e Travel Appeal vengono spesso considerate marginali, ma ricoprono un'importanza significativa nelle strategie di crescita del team e della struttura ricettiva. Il pulsante Condividi è un'espressione forte di marketing perché rappresenta un grande segnale di attenzione verso la qualità erogata e percepita.

Mentre ReviewPro ha come indicatore rappresentativo il GRI, in Travel Appeal l'indicatore rappresentativo è il TAI Score. Anche questo strumento prende in considerazione i tre aspetti principali degli altri strumenti (recensioni, analisi semantica, social media), ma aggiunge anche il sito Web. Il TAI Score è la media ponderata di tutti i fattori presi in considerazione da Travel Appeal, ossia reputazione e l'ecosistema digitale (inteso come modalità di comunicazione dell'offerta attraverso i social e il sito web). Per quanto concerne l'analisi del sito web vengono analizzati i seguenti aspetti ritenuti basilari per un buon punteggio: usabilità, SEO, tecnologia, social link, qualità dei contenuti e targeting.

Un'altra funzione nell'analisi di Travel Appeal è la mappa di posizionamento che permette di sfruttare strategicamente le sezioni di confronto con i concorrenti.

3.2 Perché è fondamentale analizzare le recensioni?

Le recensioni sono fondamentali soprattutto per i dirigenti degli hotel per capire come formulare strategie efficaci per la gestione dei feedback dei clienti e per il miglioramento della qualità del servizio (Zheng, Youn, e Kincaid, 2009; Sparks e Browning, 2010). Tapinassi e Zoppi (2017) hanno identificato otto vantaggi che possono avere le imprese recensite mediante il monitoraggio e la gestione delle recensioni dei clienti. Le recensioni sono utili per le imprese perché:

- Misurano la soddisfazione del cliente per il servizio erogato;
- Migliorano la performance del team e l'empowerment dello staff;
- Moltiplicano la visibilità nella OTAs e UGC;
- Sono strumenti di benchmark a costo zero;
- Sono *l'Ultimate Moment of Truth*, interagiscono anche sullo stimolo;
- Sono strumenti di validazione della promessa aziendale;
- Consentono di comprendere l'efficacia della comunicazione d'impresa;
- Aumentano la tariffa media e il tasso di occupazione.

Le recensioni sono strumenti di misurazione della soddisfazione degli ospiti nell'ambito della gestione delle aziende turistiche, come in tutte le aziende che offrono servizi. Comprendere cosa i clienti apprezzano o criticano del servizio offerto dall'azienda è determinante nel processo di erogazione del servizio e del miglioramento continuo degli standard di erogazione. Risulta quindi molto importante l'utilizzo delle recensioni nel ciclo di Deming³³ nei sistemi di qualità, soprattutto nella terza e nella quarta fase. Nella fase *check (verificare)* l'analisi delle recensioni permette di eseguire un check sul differenziale tra la qualità erogata e quella percepita, mentre la quarta fase, *act (agire)*, permette di mettere in atto le misure necessarie a modificare i comportamenti dell'impresa in seguito alle informazioni ottenute dalle recensioni. Queste due fasi sono particolarmente importanti perché confermano un pieno orientamento

³³ Il ciclo di Deming è un metodo di gestione interattivo utilizzato per il controllo e il miglioramento continuo dei processi e dei prodotti. Tale ciclo è composto da quattro fasi: plan(pianificare), do(fare), check(verificare), act(agire).

all'ospitalità, ossia l'elemento valoriale più alto tra quelli che caratterizzano l'erogazione di un servizio turistico.

Le recensioni sono anche strumenti di team building. La principale caratteristica di un servizio è che per la sua erogazione è necessaria l'interazione tra colui che offre il servizio e colui che riceve, caratteristica che rendere unico e irripetibile ogni touch-point tra l'azienda ed il cliente. Ogni dipendente dell'azienda è un fondamentale ingranaggio del meccanismo che permette di offrire esperienze agli ospiti della struttura ricettiva, e la perfetta sintonia tra tutti i membri dello staff è cruciale. Una strategia orientata al cliente presuppone una buona qualità delle relazioni tra l'organico interno in modo tale da poter essere esportabile anche all'esterno. Mediante la lettura e l'analisi delle recensioni il management può capire qual è la qualità delle relazioni che il team genera con la clientela, nonché comprendere se le azioni dei singoli operatori e il modello organizzativo dell'accoglienza trovano un reale riscontro positivo nella clientela. Le recensioni sono quindi un ottimo strumento per capire se vi sono complessità e capire se l'organizzazione è in grado di offrire un alto livello di ospitalità permettendo alla direzione di rafforzare la motivazione di tutto lo staff e spesso anche del singolo lavoratore.

Le recensioni sono anche strumenti di moltiplicazione di visibilità su UGC e OTA, soprattutto in caso di recensioni positive che consentono di avere ottimi ranking e rating. Tali recensioni hanno anche un effetto indiretto su occupazione e tariffa media.

I siti di recensione offrono numerose opportunità interessanti, tra le quali la possibilità di capire quali sono i servizi maggiormente apprezzati dagli ospiti di una struttura sia nell'analisi della customer satisfaction per la propria impresa sia nell'analisi della customer satisfaction delle imprese concorrenti. Ad esempio, su Booking si possono scegliere gli argomenti prevalenti inseriti nelle recensioni (p.e. pulizia camere, posizione, confort, servizi, staff, rapporto qualità-prezzo ecc), mentre su TripAdvisor si può selezionare persino la tipologia di recensore (p.e. famiglie, in coppia, affari, amici ecc). La possibilità di selezionare la lingua della recensione consente inoltre di realizzare una divisione in cluster in base alla nazionalità degli utenti generando connessioni tra Paese di provenienza e preferenze di viaggio. Per il management è possibile quindi realizzare un benchmark semplicemente monitorando le recensioni delle imprese concorrenti, rappresentando un'opportunità importante e a costo zero che permette di effettuare analisi delle abitudini di potenziali mercati a cui si potrebbe essere interessati.

Analizzare le recensioni degli hotel che ottengono maggior gradimento sui siti di recensione permette di studiare le motivazioni del loro successo e di capire gli elementi alla base del loro rating e ranking, dandosi alcuni obiettivi nel breve-medio periodo nell'ambito del processo di miglioramento aziendale.

La promessa aziendale determina una parte rilevante delle aspettative complessive dell'esperienza che i turisti hanno acquistato e della loro successiva percezione. Se la comunicazione è in grado di informare bene i clienti, la qualità percepita sarà identica a quella attesa e si otterrà il miglior risultato possibile. In questo caso le recensioni sono molto utili per capire se l'hotel è stato efficace nel costruire la promessa aziendale. L'immagine online dell'azienda è composta dalla propria narrazione (owned media) e dalla validazione del brand da parte di terzi (earned media). Una parte di responsabilità di generazione della qualità attesa è direttamente gestita dall'hotel tramite la propria descrizione, mentre una parte deriva dall'atteggiamento dell'imprenditore rispetto alla customer care e al reputation management. Nella conferma/disconferma della qualità attesa attraverso l'esperienza diretta non si prende in considerazione la sola soddisfazione del cliente ma anche l'affidabilità come offerente di un servizio, che viene validata dalla condivisione della percezione dell'ospite. In altre parole, le recensioni rafforzano la correttezza della relazione tra albergatore e cliente, e fungono da messaggi rassicuranti per i potenziali clienti.

La maggior parte dei problemi sulla reputazione deriva da una comunicazione sbagliata. Spesso le aziende concentrano l'attenzione sulla gestione della reputazione in seguito a una recensione negativa, preoccupandosi dell'immagine online della struttura. Pensare la gestione della reputazione solo come un aspetto correttivo e presupporre che il problema sia solo online risulta riduttivo e poco utile. Il tema della reputazione è strettamente legato in primis alla qualità dei servizi erogati e alla comunicazione e ha conseguenze sulle vendite. (Tapinassi e Zoppi, 2017). L'azienda dovrebbe utilizzare le informazioni ottenute per progettare in maniera partecipata con lo staff un piano di crescita, cercando di mitigare i punti di debolezza evidenziati.

Una strategia molto efficace nella gestione della reputazione online è la risposta alle recensioni, ancora meglio se basata sull'attivo coinvolgimento di tutto lo staff nella formulazione delle risposte alle recensioni.

3.3 La gestione delle recensioni

Molte strutture ricettive scelgono di non rispondere alle recensioni lasciate dai loro clienti, precludendo la possibilità di difendersi dalle eventuali critiche sul servizio offerto. Le recensioni vengono lette dai potenziali clienti che si trovano nel momento più importante del processo d'acquisto del soggiorno (Travalini, Puerto e D'amico, 2015)

Le strutture alberghiere dovrebbero considerare la gestione delle recensioni pubblicate sulla rete come parte determinante della customer care digitale e come veri e propri strumenti di marketing in grado di comunicare a tutta la potenziale platea di lettori quale sia l'orientamento all'ospite della struttura recensita. Le risposte alle recensioni sono parte integrante dell'immagine virtuale dell'azienda e una corretta presenza online riveste ogni giorno maggiore importanza per tutto il settore turistico. Presentarsi sul Web è l'unico strumento di direct marketing rivolto al potenziale cliente del servizio nella fase di relazione commerciale. La risposta alla recensione può considerarsi, a tutti gli effetti, un elemento di digital servicescape³⁴ in grado di influenzare direttamente e ampiamente le relazioni con il pubblico (Tapinassi e Zoppi, 2017).

Nella "Guida al coinvolgimento del cliente su TripAdvisor" pubblicata nel 2017 viene consigliata la risposta alle recensioni per dimostrare al cliente che l'hotel ci tiene alla sua esperienza e si afferma che:

"Perché è importante rispondere alle recensioni? Perché è un modo inequivocabile per dimostrare agli ospiti, pregressi e potenziali, che la struttura è interessata a ricevere complimenti e suggerimenti e che attribuisce l'importanza dovuta al servizio clienti. "

Le risposte del management hanno un forte effetto sull'atteggiamento dei recensori successivi. Le risposte hanno una relazione positiva con il rating e con il volume stesso delle recensioni. L'aumento di 1 unità nelle risposte manageriali corrisponde a un aumento del 23% del rating medio delle recensioni dei clienti successivi e un aumento del 17,3% delle recensioni (Atmosphere Research Group, 2015)

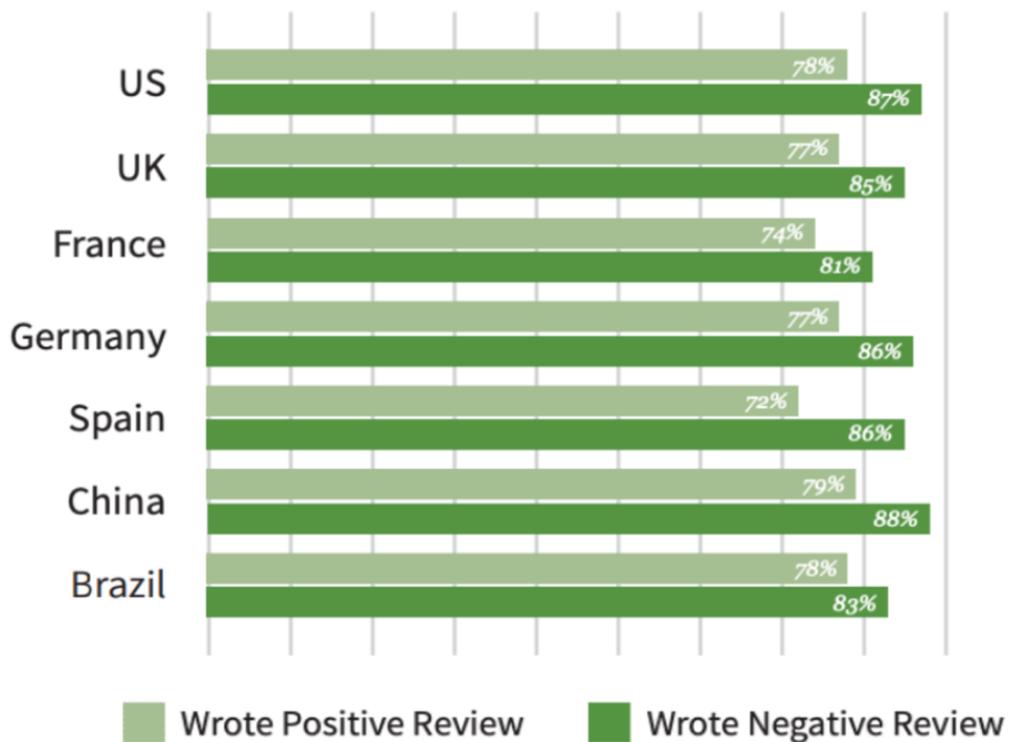
Nella ricerca "Using Guest Review To Pave The Pate To Greater Engagement", effettuata da Atmosphere Research Group per comprendere la relazione tra la gestione delle recensioni e i casi di successo, viene sottolineato che rispondere ad almeno 25% delle recensioni ricevute fa sì che l'hotel acquisisca la caratteristica di "hotel attivo". Non tutte le recensioni richiedono una risposta, ma è importante che alcune recensioni ottengano il riconoscimento che meritano dalla direzione dell'hotel. Le risposte della direzione possono aiutare a cambiare l'atteggiamento degli ospiti nei confronti dell'hotel e in modo considerevole. Nella ricerca viene inoltre evidenziato che i viaggiatori che scrivono recensioni positive o negative apprezzano ricevere risposte della direzione ai loro commenti. Inoltre, i viaggiatori che hanno scritto recensioni

³⁴ Il servicescape secondo la definizione di Nilsson e Ballantyne (2014) è "il contesto dell'incontro di servizio clienti, che influenza, direttamente o indirettamente, la percezione di benessere dei clienti".

hanno affermato che le risposte della direzione li incoraggerebbero a tornare a soggiornare nella stessa struttura.

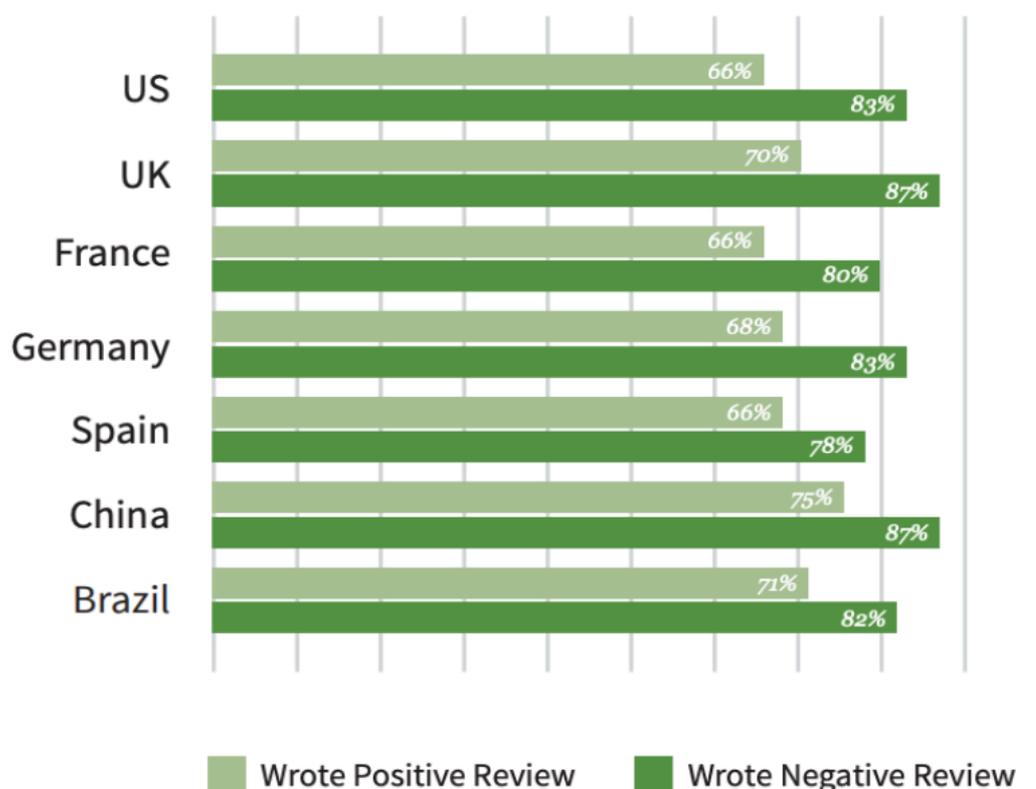
TripAdvisor, da sempre il sito di recensione più impegnato a istruire gli albergatori sulla gestione delle risposte, afferma che “rispondere alle recensioni non richiede molto tempo ma aumenta il coinvolgimento dei viaggiatori e il punteggio medio delle recensioni. Rispetto alle strutture che non si impegnano in questa attività, le strutture che rispondono ad almeno il 13% delle recensioni ottengono il 21% di coinvolgimento in più. Per gli alloggi che rispondono ad almeno il 50% delle recensioni le probabilità di ricevere una richiesta di prenotazione aumentano del 24%.”.

Figura 3.2: Percentuale di clienti che ha apprezzato la risposta da parte della direzione



Fonte: TripAdvisor

Figura 3.3 Percentuale di clienti che tornerebbe a soggiornare nella stessa struttura in seguito ad un'adeguata risposta da parte della direzione



Fonte: TripAdvisor

3.3.1 Come rispondere alle recensioni

La replica da parte della direzione a una recensione è fondamentale. La risposta deve parlare dell'azienda, diventa filosofia della filosofia di servizio dell'azienda, e di conseguenza comunica a un potenziale cliente il livello di attenzione che può aspettarsi soggiornando nella struttura. Il rating oggi è diventato un parametro più importante nella scelta di un hotel, e ancora di più nell'hotellerie di lusso dove le aspettative dell'ospite sono elevate. Le strutture che attraverso la replica alle recensioni instaurano un dialogo con i propri clienti, hanno clienti più soddisfatti e tassi di fidelizzazione più alti.

Tapinassi e Zoppi (2017) indicano alcuni elementi validi per tutte le risposte alle recensioni che prescindono dal contenuto della recensione:

- *Rispondere con rapidità*: maggiore è l'intervallo che separa la recensione dalla replica, maggiore è la probabilità che si percepisca un atteggiamento di scarsa attenzione oppure confermare un interesse reale alle percezioni del recensore.
- *Grazie e scuse (se la recensione è negativa)*: la risposta da parte della direzione è un modo per confermare che l'azienda è attenta ai giudizi degli ospiti, mettendo al primo posto la loro soddisfazione. Va sempre ringraziato il recensore per il suo tempo speso a parlare dell'azienda e delle scuse qualora ci sia stato un disservizio e l'esperienza attesa non sia stata confermata.
- *Ogni risposta dovrebbe contenere elementi di unicità*: la struttura non dovrebbe utilizzare risposte standard, in quanto tale azione potrebbe far capire che la struttura non è disposta a dare tantissima attenzione alla relazione con gli ospiti.
- *Trasparenza prima di tutto*: la risposta deve comunicare un atteggiamento franco e onesto della gestione, quindi si consiglia di non usare risposte troppo lunghe, poco chiari e scuse poco credibili che aggirino il problema evidenziato dal cliente.
- *Adattare lo stile a quello del recensore*: il tono della comunicazione potrebbe confermare che l'atteggiamento complessivo della struttura recensita sia empatico, ossia in grado di ascoltare e adattarsi alle percezioni del cliente.
- *Non attaccare il recensore*: qualunque cosa abbia scritto il recensore, la replica rappresenta l'occasione per raccontare l'altra metà della storia. Usare termini denigrativi, offensivi e contenuti che provano a delegittimare il recensore potrebbe soltanto causare danni in termini di reputazione.
- *Rispondere al recensore essendo consapevoli di rivolgersi a tutti i lettori*: "il tone of voice" della risposta rappresenta l'impresa stessa, ed è parte integrante della sua brand image digitale. La risposta deve essere rivolta per prima al recensore, ma non bisogna dimenticarsi che è anche un'interlocuzione che può essere letta da tutti.
- *Utilizzare la replica per raccontare anche le cose positive che vengono offerte dalla struttura*: utilizzare la risposta anche come strumento di marketing e comunicare novità o confermare gli elementi più apprezzati.
- *Considerare tutto nella giusta prospettiva*: visto che è difficile accontentare tutti gli ospiti e nelle recensioni viene espresso un punto di vista soggettivo, si consiglia di usare sempre un tono simpatico e leggero cercando di comunicare più efficacemente sdrammatizzando la situazione e confermando il massimo interesse all'opinione del cliente.

- *Conoscere parole e atteggiamenti*: usare parole che esprimano positività e un atteggiamento paritario, evitando negazioni e atteggiamenti di superiorità.

Un aspetto importante è anche il fatto che i manager degli hotel devono affrontare un compromesso tra le crescenti richieste dei consumatori che si aspettano una risposta di alta qualità e i costi crescenti della gestione delle recensioni. Attraverso diverse prospettive, molti studi precedenti hanno scoperto che quando gli hotel iniziano a rispondere alle recensioni, le loro prestazioni successive migliorano (Chen et al., 2019; Xie, Zhang e Zhang, 2014). Data l'importanza della risposta manageriale, dopo che la maggior parte dei gestori di hotel ha iniziato a utilizzare questa strategia, un'altra domanda è come applicare questa strategia in modo efficace. Fornire risposte tempestive e informative può aumentare la loro efficacia, tuttavia, rispondere ad argomenti ripetuti può compromettere la performance (Xie, So e Wang, 2017). Di conseguenza, da un lato, personalizzare il contenuto della risposta per i diversi consumatori e migliorare la qualità della risposta è un metodo pratico per aumentare le prestazioni dell'hotel (Li, Cui e Peng, 2017). D'altra parte, ciò significa che per le strutture alberghiere, i costi e gli sforzi per rispondere ai propri consumatori aumentano. Un possibile metodo per ridurre tali costi è rispondere ai gruppi di consumatori mirati (Liang, Schuckert e Law, 2017), identificare quindi dei target. Ciò significa che i gestori di hotel potrebbero risparmiare sui costi decidendo di rispondere solo ad alcune tipologie di recensori, risparmiando tempo e risorse finanziarie che potrebbero essere utilizzate per migliorare aspetti del servizio.

3.3.2 L'influenza delle risposte alle recensioni

Nel cercare strategie efficaci per la gestione delle recensioni, una delle sfide più riconosciute per le aziende riguarda se, quando e come rispondere alle recensioni dei clienti, in particolare a quelle negative. Wei, Miao e Huang (2013) nella loro ricerca hanno consigliato le strutture ricettive a tracciare e rispondere ai commenti generati dagli utenti, e Chan e Guillet (2011) hanno suggerito che "non rispondere alle recensioni, soprattutto alle recensioni negative, potrebbe mettere l'hotel in una posizione di svantaggio rispetto ai concorrenti e allontanare i potenziali clienti". Leung, Law, Hoof e Buhalis (2013) consigliano ai manager di rispondere alle recensioni dei clienti e, nel caso di recensioni negative, spiegare perché c'è stato un disservizio.

Le recensioni online pubblicate dai clienti e le risposte da parte della direzione sono potenziali fonti d'informazione (Sparks, Perkins e Buckley, 2013). Man mano che il numero delle

recensioni continua a crescere in termini di volumi, diventa necessario approfondire il modo in cui i potenziali clienti sono influenzati dalle informazioni condivise online e dalle risposte fornite a tali contenuti (Cantalops e Salvi, 2014). Ad oggi non è stato ancora possibile comprendere se la risposta a una recensione influenzi le deduzioni dei potenziali clienti. Da un lato ci sono argomentazioni secondo le quali un'azienda può minimizzare gli effetti indesiderati semplicemente decidendo di non intraprendere azioni di risposta, soprattutto in caso di recensioni negative (McLaughun, Cody, e O'hair, 1983). Gli studiosi nelle relazioni pubbliche suggeriscono che tale silenzio strategico è molto probabilmente considerato accettabile da persone che hanno sentimenti fortemente favorevoli verso il brand (Smith, 2013). Alcune ricerche hanno scoperto che fornire una risposta può avere un effetto negativo sulle intenzioni di acquisto dei clienti (Mauri e Minazzi, 2013) e sulle prestazioni degli hotel (Xie, Zhang e Zhang, 2014). Lee e Song (2010) suggeriscono che le risposte aziendali che includono scuse, compensi o azioni correttive possono contribuire a ripristinare l'immagine positiva dell'azienda. Sparks e Bradley (2014) hanno fornito ulteriori argomenti a favore delle risposte online alle recensioni: ad esempio, rispondere alla recensione del cliente ridurrà la probabilità che i lettori di recensioni in fase di prenotazione possano essere influenzati negativamente dai contenuti. In caso di risposta, l'hotel può attivare vari stili: dal più difensivo al più accomodante (Lee e Song, 2010); da quello più orientato al problema (per esempio una lamentela) a quello più strategico volto alla creazione di customer engagement (Park e Allen, 2013). Le risposte del management alle recensioni online possono quindi da un lato essere orientate alla clientela per la gestione di una specifica interazione, dall'altro lato essere utilizzate come strumento di marketing per dialogare con il pubblico nel senso più ampio (Kwok et al, 2017). Sparks et al. (2016) hanno cercato di capire qual è l'effetto del rispondere o meno a una recensione online, in particolare in base alle seguenti variabili:

- Fonte della risposta, intesa come posizione lavorativa (alta o bassa) di chi ha fornito la risposta alla recensione. La fonte della risposta varia considerevolmente da una struttura all'altra, in base all'organizzazione dell'organico interno. La posizione lavorativa ricoperta da chi risponde alle recensioni può essere: direttore generale, front office manager, responsabile delle operazioni, responsabile delle relazioni pubbliche ecc.
- *Voice of responder (professionale o umana)*, intesa come modo o stile della comunicazione. Lo stile di comunicazione adottato da coloro che rappresentano un'azienda è noto per essere una caratteristica importante della comunicazione online. Nella ricerca tale variabile è stata suddivisa in due stili di comunicazione: "professionale" e "umana". Nella letteratura sulle pubbliche relazioni, la voce umana

si riferisce a "uno stile che viene percepito dal pubblico come coinvolgente e naturale" (Kelleher, 2009). Un'azienda dimostra un alto livello di voce umana se le sue comunicazioni suggeriscono che è aperta al dialogo, accoglie la comunicazione conversazionale e fornisce un feedback immediato che affronta le critiche in modo diretto, ma acritico (Kelleher, 2009; Kelleher e Miller, 2006), imitando così la comunicazione one-to-one e umanizzando la voce aziendale (Kuhn, 2005). Viceversa, le comunicazioni espresse utilizzando una voce professionale rappresentano una risposta aziendale più standard. Questo stile è rispettoso, formale e orientato al compito, ma limitato nel contenuto affettivo.

- *Velocità di risposta (veloce, moderata o lenta)*, inteso come il tempo trascorso dalla ricezione della recensione alla pubblicazione di una risposta da parte del management. La velocità di risposta viene considerata un indicatore di efficienza dell'azienda. I potenziali clienti potrebbero essere influenzati dalla tempestività della risposta in quanto la rapidità della replica potrebbe far capire che l'hotel ha un orientamento verso il cliente.
- *Action frame (passato/presente)*, ossia il quadro temporale nel quale vengono prese le azioni da parte del management. Il quadro di azione si riferisce al fatto che una risposta correttiva sia già stata presentata dall'azienda oppure alla promessa che azioni correttive verranno prese a breve.

Dalla ricerca di Sparks et al. (2016) è emerso che rispondere alla recensione del cliente ha una notevole influenza in termini di fiducia del cliente, in quanto egli tenderà a valutare positivamente l'azienda perché li è stata accordata l'attenzione che si aspettava. Inoltre, rispondere alle recensioni può aiutare a prevenire effetti negativi che possono esserci nei lettori in cerca di una struttura per il loro futuro viaggio in seguito a una recensione negativa. La risposta però è utile se inviata in modo tempestivo, ossia sette giorni massimo, soprattutto se l'obiettivo è quello di ricostruire la fiducia del cliente e farli capire che è importante per l'azienda. Le risposte inviate oltre un mese dalla ricezione della recensione del cliente sembrano avere poco valore.

Per quanto riguarda lo stile della comunicazione, dalla ricerca emerge che coloro che rispondono alle recensioni dovrebbero usare uno stile "umano", ossia uno stile meno formale ma più amichevole.

La posizione lavorativa di chi risponde alle recensioni risulta fare poca differenza nelle valutazioni dei clienti che tendono a concentrarsi più sul contenuto. Questo risultato ha implicazioni importanti per quanto riguarda la gestione delle risorse umane nella struttura

alberghiera: dal momento che il compito di rispondere alle recensioni può essere eseguito in modo efficace anche da posizioni lavorative inferiori a quelle dei general manager, il tempo e le energie dei direttori generali devono essere indirizzate su attività più importanti dell'azienda. Inoltre, informare il cliente che azioni correttive sono già state intraprese dall'azienda sembra non influenzi in alcun modo il cliente, ma una sincera promessa di occuparsi del problema a tempo debito dovrebbe essere sufficiente per il potenziale cliente che legge la recensione.

3.4 La gestione delle recensioni nel settore alberghiero.

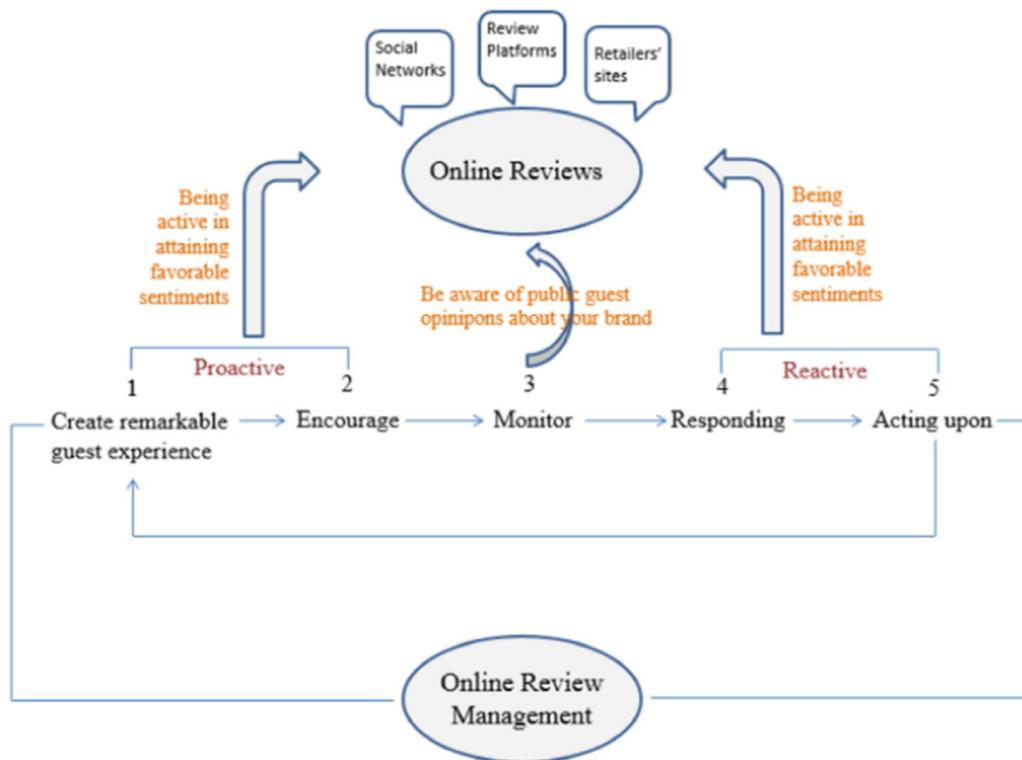
Comprendere l'importanza e i vantaggi delle recensioni online sul settore alberghiero è il primo passo che le strutture alberghiere devono fare quando decidono di iniziare a gestire le recensioni online.

“What's holding your business back from fully realizing the benefits of online reviews?” Couzin e Grappone (2014) pongono questa domanda per far capire agli albergatori le loro opportunità nell'era dei contenuti generati dai consumatori, dal momento che ciò che si dice sull'attività è passato dalle mani dei professionisti del marketing nelle mani del consumatore. Questo è comunemente percepito come una minaccia e un problema per gli imprenditori. Fare in modo che le recensioni online producano effetti positivi è la strada da percorrere per le aziende.

Sono stati condotti numerosi studi sull'impatto delle recensioni online sul settore alberghiero e sulle imprese in generale. Alcuni articoli trattano alcune attività che devono essere fatte per gestire le recensioni online. Solo Couzin e Grappone (2014) fanno il primo passo per definire cos'è la gestione delle recensioni online. Secondo gli autori, ORM è una funzione di gestione della reputazione online in cui le aziende applicano alcune linee guida per comprendere le opinioni dell'ospite sui loro brand e assumere un ruolo attivo per ottenere sentimenti favorevoli. Seguendo le linee guida di Couzin e Grappone (2014), Nguyen e Coudoumaris (2015) hanno realizzato un quadro per la gestione delle recensioni, con l'obiettivo di individuare delle linee guida per gli albergatori. Il quadro è stato utilizzato per creare una traccia d'intervista che successivamente è stata utilizzata per intervistare cinque strutture alberghiere.

Per realizzare tale studio hanno identificato cinque macro-aree, intese come sforzi che dovrebbero essere fatti dalla direzione degli alberghi per realizzare un'ottima ORM (online review management), individuando anche degli specifici tasks che gli albergatori dovrebbero realizzare in ognuna delle macro-aree:

Figura 3.4 Linee guida per la gestione delle recensioni nel settore alberghiero.



Fonte: Nguyen e Coudounaris (2015)

1) *Creare un'esperienza straordinaria:*

- Garantire la pulizia della struttura;
- Prestare attenzione alle preferenze dei clienti;
- Fare il possibile per rendere il cliente speciale e benvenuto;
- Coinvolgere gli ospiti dall'inizio del loro soggiorno, cercando di ottenere il feedback in tempo reale durante il loro soggiorno per garantire che tutti i problemi riscontrati vengano risolti prima della partenza;
- Migliorare il servizio fornito dal personale per influenzare positivamente l'esperienza degli ospiti;
- Avere una mentalità orientata all'ospitalità;
- Le informazioni fornite devono essere veritiere e coerenti in tutti i canali;

2) *Incoraggiare i clienti a lasciare recensioni:*

- Chiedere recensioni (ad esempio al check-out o tramite e-mail) senza offrire incentivi commerciali;

- Il sistema per gli ospiti di lasciare recensioni dovrebbe essere semplice e conveniente ad es. invio di e-mail in cui viene fornito un collegamento alla piattaforma di recensione;
- Chiedete semplicemente ai clienti di condividere la loro esperienza indipendentemente se l'esperienza è positiva o negativa;
- Evitare la pubblicazione di recensioni fuorvianti (ad es. recensioni acquistate)

3) *Monitorare le recensioni;*

- Identificare siti di recensioni che meritano l'attenzione dell'azienda;
- Creare di un sistema per tenere traccia delle recensioni;
- Prestare attenzione alle recensioni false per proteggere la reputazione dell'azienda;

4) *Rispondere alle recensioni:*

- Tutte le recensioni devono ricevere una risposta tempestiva in modo professionale e personalizzato positivo.
- Nome, ruolo aziendale e informazioni di contatto di chi risponde devono essere inclusi nella risposta.
- Con recensioni positive: espressione di gioia, gratitudine.
- Con recensioni negative: indagare prima sul caso per garantire una risposta corretta e imparziale. Avere un metodo di tracciamento sistematico ad es. check-in, check-out list, programma del personale, telecamera, ecc. per supportare la gestione aziendale e le indagini. Una risposta appropriata dovrebbe contenere: un ringraziamento per l'attività e la recensione degli ospiti, le scuse per le carenze, una spiegazione del disservizio o per chiarire incomprensioni e una discussione sulle azioni correttive e sul miglioramento.
- Con revisioni false o inadeguate: rispondere con un linguaggio educato ed evidenziare che il caso nella revisione non è coerente con ciò che viene rilevato dall'indagine, senza trarre conclusioni o sottolineare il pensiero che la recensione è falsa. Inoltre, la recensione deve essere segnalata al sito di recensione.

5) *Agire in base alle informazioni ottenute dall'analisi delle recensioni:*

- I risultati delle recensioni online dovrebbero essere analizzati e sintetizzati.
- Stabilire incontri per discutere regolarmente dei risultati per migliorare il servizio.
- Assicurare che il personale sia a conoscenza delle proprie prestazioni attuali e fare training del personale per formarlo in materia di recensioni.

- Commenti positivi sul servizio devono essere inoltrati allo staff anche per motivare e riconoscere il loro buon lavoro.

Nelle cinque interviste condotte da Nguyen e Coudounaris (2015) si è cercato di comprendere qual è l'impatto secondo gli albergatori delle recensioni online sul settore alberghiero, capire come la direzione delle strutture intervistate gestisce le recensioni, con l'obiettivo di trarre delle linee guida per l'ORM.

Dallo studio è stato osservato che dal punto di vista degli albergatori:

- Le recensioni online sono diventate molto popolari ed è essenziale che i turisti leggano le recensioni scritte da clienti precedenti per poter prendere la loro decisione d'acquisto. Inoltre, sembra che TripAdvisor sia il sito di recensioni più noto, in quanto la maggior parte degli intervistati si riferisce a TripAdvisor come sito dove pubblicare e leggere le recensioni.
- Il business alberghiero è influenzato dalle recensioni online, che vengono considerate dagli intervistati uno strumento importante che ha un impatto sui volumi di vendita degli hotel. Viene sottolineato come le recensioni positive comportano più prenotazioni, mentre le recensioni negative provocano delle perdite. Le recensioni aiutano a migliorare il servizio in quanto un albergatore può conoscere l'esperienza, l'atteggiamento, il feedback e le preferenze degli ospiti.
- È importante essere a conoscenza delle opinioni dei clienti in modo da capire la percezione che hanno del brand.

Dalle interviste si è compreso che tutte le strutture gestiscono le recensioni comprendendo l'effetto significativo che esse hanno nel settore alberghiero. Inoltre, viene evidenziato come tutte le strutture intervistate hanno identificato i siti di recensione, ma solo un hotel utilizza alcuni strumenti di monitoraggio delle recensioni (ad esempio Google Alert).

Tutte le strutture intervistate svolgono la l'attività di monitoraggio internamente, senza esternalizzare tale attività. Viene rilevato che i responsabili di questa attività sono i sales e marketing manager oppure i general manager. Due delle strutture intervistate (rispettivamente un hotel a 5 stelle e uno a 4 stelle) hanno sottolineato che il compito del monitoraggio e della gestione dovrebbe essere svolto dal direttore generale, perché a loro parere gli ospiti potrebbero pensare che le loro opinioni vengano effettivamente prese in considerazione dalla persona che il maggior interesse in termini di soddisfazione del cliente e effetti sul business.

Dallo studio risulta che nessuna delle strutture intervistate utilizza strumenti per l'ORM e che addirittura alcuni hotel non sono neanche a conoscenza di tali strumenti. L'hotel a cinque stelle

intervistato addirittura afferma che nonostante sia una struttura grande (286 camere) al momento non ritiene necessario utilizzare tali strumenti.

Per quanto riguarda la risposta alle recensioni, è stato osservato come tutte le strutture intervistate rispondano a tutte le recensioni. Due delle strutture hanno anche affermato che cercano di rispondere anche alle recensioni scritte in una lingua diversa dall'inglese (p.e. russo o tedesco) utilizzando Google Translate. L'hotel a cinque stelle ha affermato di impiegare mediamente trenta minuti ogni giorno, mentre l'hotel a quattro stelle dedica solo due ore a settimana per rispondere. Le altre strutture, che sono due hotel a tre stelle e un hotel a una stella, hanno dichiarato di dedicare tra le tre e le cinque ore nel fine settimana, affermando che dipende tutto dal volume di recensioni ricevute. Quindi, si può dire che a settimana vengono dedicate di media tre ore per rispondere alle recensioni.

Solo due su cinque strutture intervistate hanno dichiarato di aver ricevuto recensioni false scritte da persone che non hanno soggiornato nella struttura o usufruito di qualsiasi loro servizio (p.e. ristorante). Entrambe le strutture hanno dichiarato di rispondere in modo educato cercando di far capire che il contenuto della recensione non corrisponde a nessuna situazione avvenuta nella struttura, fornendo anche le informazioni di contatto nel caso in cui il recensore necessitasse di ulteriori chiarimenti. Entrambe le strutture, oltre a rispondere alla recensione falsa, hanno anche provveduto a segnalarla al sito di recensione e farla rimuovere.

Dopo aver risposto alle recensioni degli ospiti, il passo successivo è quello di imparare dalle recensioni quali sono le cose che l'hotel sta facendo bene e cosa deve essere migliorato del servizio che offrono. Gli hotel intervistati usano le informazioni ottenute dalle recensioni per migliorare il loro servizio. L'hotel a quattro stelle, mediante l'utilizzo di una bacheca, informa lo staff delle lamentele e dei complimenti, con l'obiettivo di motivare il personale a lavorare sempre meglio. In caso di recensioni negative dove viene nominato un dipendente, esso viene chiamato per chiarimenti in privato. Solo nell'hotel a 1 stella vengono effettuati meeting settimanali per discutere delle recensioni, mentre le altre quattro strutture non fanno meeting in modo in modo sistematico. Nguyen e Coudounaris (2015) sottolineano che avere un sistema per agire in base alle informazioni ottenute, stabilendo riunioni regolari renderà la direzione consapevole che agire in base alle informazioni dovrebbe essere una priorità.

Solo una delle strutture incoraggia gli ospiti a pubblicare una recensione inviando una e-mail invitandoli a condividere la loro esperienza. Le altre strutture non incoraggiano i clienti a lasciare la recensione. La struttura a cinque stelle ha dichiarato che la motivazione a pubblicare una recensione è personale e che i clienti lasciano una recensione quando la loro esperienza è stato qualcosa di memorabile, pertanto in tale struttura incoraggiano le recensioni cercando di

offrire la migliore esperienza possibile e assicurandosi che tutti i problemi siano risolti prima del check-out dell'ospite. Nguyen e Coudounaris (2015) affermano che questo è l'approccio giusto per incoraggiare i clienti a lasciare una recensione. Tuttavia, bisogna tenere conto che i clienti possono condividere l'esperienza positiva anche offline oppure su siti online che raggiungono un pubblico di destinazione limitato. Pertanto, incoraggiare il rilascio di una recensione è vantaggioso sia per le imprese alberghiere sia per i consumatori. Nguyen e Coudounaris (2015) suggeriscono l'invio di e-mail agli ospiti con l'invito a lasciare una recensione sul sito di recensione desiderato.

CAPITOLO 4

LA GESTIONE DELLE RECENSIONI NEGLI HOTEL DI LUSO A VENEZIA

4.1 Il turismo di lusso a Venezia

Venezia, nel 2018, è stata la destinazione turistica di circa 10 milioni di persone. Secondo il Rapporto Statistico della Regione del Veneto, Venezia è la città con più arrivi del Veneto, la città che dà alloggio in media ogni notte dell'anno a 127 turisti ogni mille abitanti, che in centro storico diventano 366, che salgono a 450 nel mese di luglio. È l'unicità di questa città a richiamare visitatori da tutte le parti del mondo.

Venezia è la città fluttuante sull'acqua, creata su 120 isole ricamate fra 150 canali e collegate da oltre 400 ponti. Nel 1987 l'isola è stata inserita dall'UNESCO nella lista del Patrimonio dell'Umanità. Capitale storica della Repubblica Serenissima, Venezia è capoluogo del Veneto e insieme a Trentino-Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia costituiscono il Triveneto.

L'isola ha una vasta offerta di servizi e prodotti da offrire a colui che decide di esplorarla. Di per sé visitare Venezia è un lusso, un'esperienza memorabile. Camminare in mezzo alle calli, fermarsi in Piazza San Marco ed ammirare lo stile orientale che ricorda le antiche relazioni con l'impero bizantino, girare i canali in gondola. Persino l'acqua alta a Venezia diventa un'esperienza, soprattutto per il turista che sa apprezzare quelle piccole cose che solo in una città unica come Venezia possono essere vissute. Un immenso patrimonio storico-artistico, con i numerosi musei collocati negli antichi palazzi, rende Venezia qualcosa di veramente unico. Le Gallerie dell'Accademia, il Museo del vetro, la Punta della dogana, il museo Correr, Ca' Pesaro, Museo di Peggy Guggenheim, sono solo alcuni degli spazi dove poter trascorrere del tempo circondati da storia e arte.

Il turista di lusso a Venezia trova un'ampia offerta di prodotti e servizi in linea con la sua disponibilità economica. L'isola offre ben 20 strutture di lusso, tra le quali Sina Centurion Palace e la sua vista sulla maestosa sulla Basilica S. Maria della Salute, l'Hotel Metropole ed il suo ristorante stellato Met Restaurant, Palazzina Grassi e le sue feste, Palazzo Venart e i suoi balconi affacciati sui tetti di Venezia.

Venezia non è fatta solo di bacari, osterie e ristoranti, ma di numerosi ristoranti stellati: dall'abc Quadri in piazza San Marco con le sue seppie e astice scottati con verdure di Sant'Erasmus all'aceto tradizionale, il Met Restaurant ed il suo piatto a base di granchio reale, insalata di avocado, limone di Sorrento e cipolla di Tropea aromatizzata all'aceto di lamponi; all'Oro Restaurant sull'isola della Giudecca dove si può deliziare il palato con le cannocchie in ceviche oppure casunziei di rapa di Chioggia, e tanti altri.

Inoltre, Venezia non è solo la metà per gli appassionati di arte e cultura, ma anche per gli amanti dello shopping. La qualità del made in Italy, l'unicità delle maschere di Venezia e dei vasi in vetro di Murano, rendono lo shopping lungo le calli un'esperienza affascinante nonché eccezionale. Oltre ai numerosi negozi di souvenir lungo le calli dell'isola ci sono delle zone precise dove il turista, che cerca il lusso e la qualità dei più importanti brand italiani e stranieri, può fare shopping. La via delle Mercerie, che collega Piazza San Marco a Rialto, rappresenta il fulcro della vita commerciale veneziana con i suoi negozi di rinomati brand come Cartier, Bulgari, Gucci, Louis Vuitton ecc. A due passi da Piazza San Marco si trova un'altra importante parte commerciale veneziana, via XXII Marzo, nella quale troviamo prestigiosi negozi monomarca come Prada, Versace, Ferragamo ecc.

Gli amanti delle opere liriche e dell'arte possono scoprire tutti gli eventi del Gran Teatro La Fenice, eventi che si svolgono tra gli stucchi e le decorazioni dorate delle sue prestigiose sale. Il Gran Teatro La Fenice, che si trova nel Sestiere di San Marco. È oggi il principale teatro lirico di Venezia, nonché uno dei più pregiati al mondo. Dalla "Traviata" di Giuseppe Verdi a "Faust" di Charles Gounod, il Teatro offre un'infinità di opere con la disponibilità di goderselo con un'ottima visuale nei posti di parapetto.

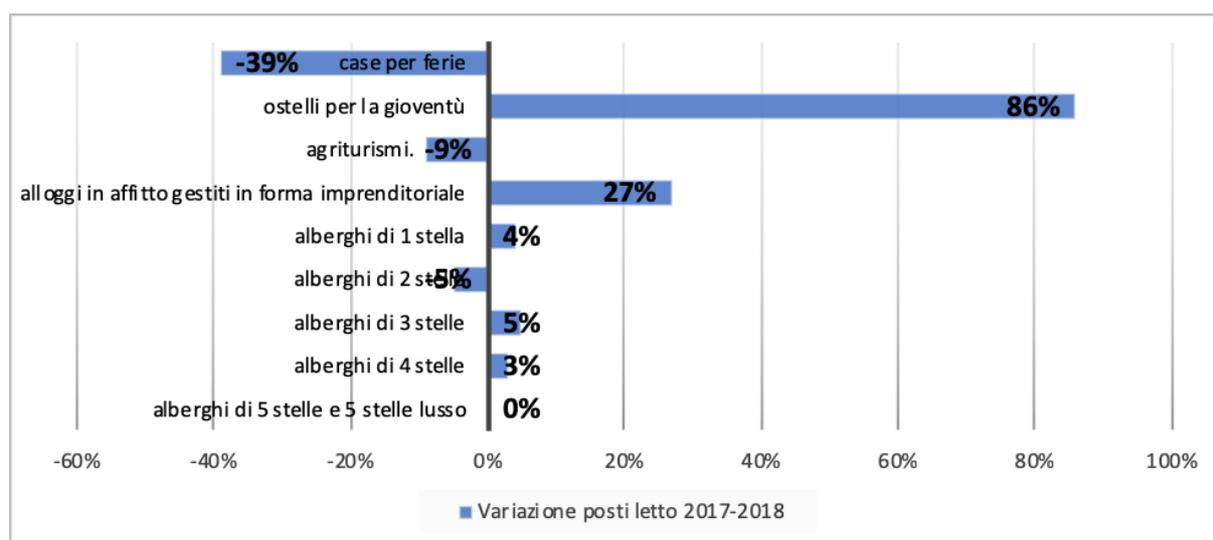
A questi si sommano i numerosi eventi che hanno sede nell'isola: il Carnevale, famoso per i suoi colori e la sua allegria, la Mostra internazionale del Cinema, la Biennale d'Arte Contemporanea e Architettura, la Regata Storica e la festa del Redentore con i suoi fuochi d'artificio.

Inoltre, le isole vicine offrono l'alternativa alla visita delle calli e dei "campi" del capoluogo Veneto. Murano, Burano e Torcello sono dunque parte integrante della città stessa, costituendo un valore aggiunto per chi vuole veramente conoscere il territorio, vedere come i maestri lavorano il vetro e godersi i colori dell'isola più colorata al mondo.

4.2 L'offerta e domanda ricettiva a Venezia

L'offerta ricettiva veneziana nel 2018 ha superato gli otto mila esercizi attivi, per un totale di circa 73³⁵ mila posti letto. L'offerta ricettiva del comune Venezia ha registrato una variazione positiva del 23% rispetto agli esercizi attivi nel 2017. Tale variazione è stata causata soprattutto dalla costruzione e apertura di nuovi ostelli per la gioventù sotto il comune di Venezia, ma non sull'isola, bensì sulla terraferma a Mestre. Per quanto riguarda la componente alberghiera, dalla Figura 4.1 si può osservare come, in termini di numero posti letto rispetto al 2017, ci sia stata una leggera variazione positiva negli hotel a 1, 3, 4 stelle e una leggera variazione negativa negli hotel a 2 stelle. Per quanto riguarda gli hotel a 5 stelle e 5 stelle lusso i posti letto e il numero di strutture è rimasto invariato rispetto al 2017.

Figura 4.1: Variazione dell'offerta ricettiva a Venezia (2017-2018, %)



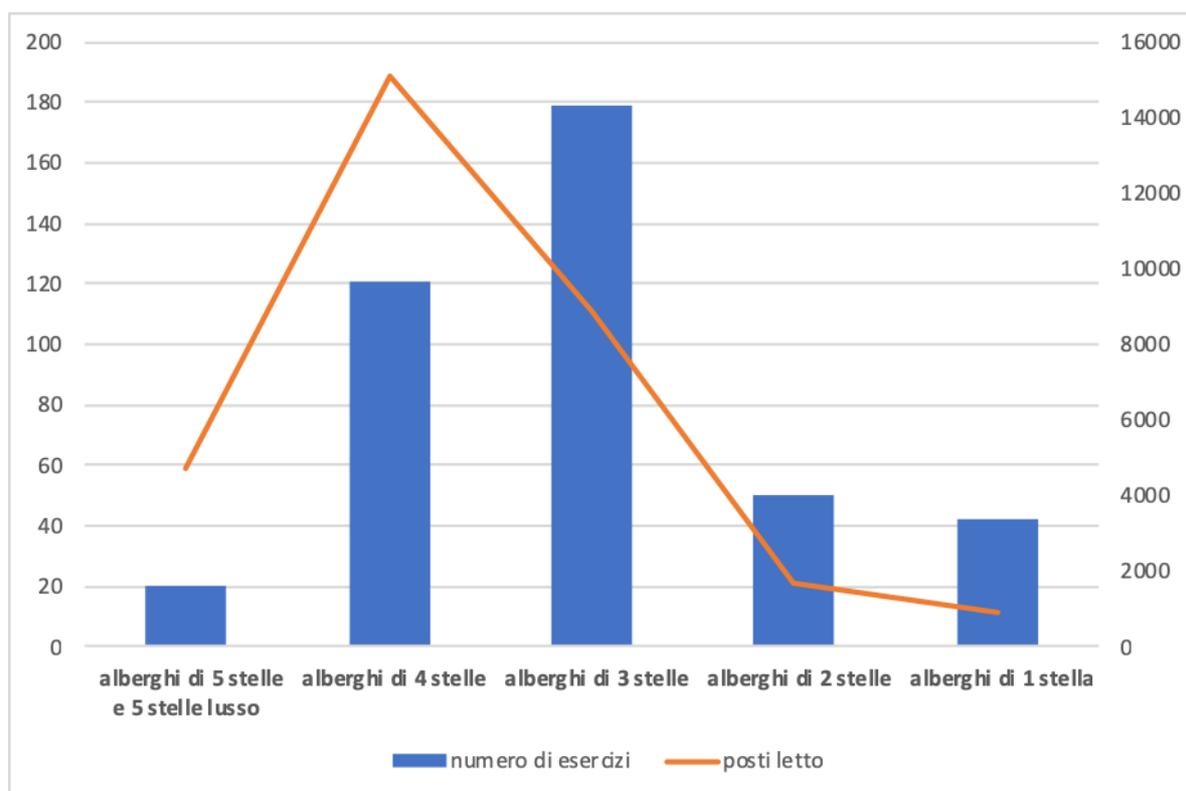
Fonte: propria elaborazione su dati Istat³⁶

L'offerta veneziana è concentrata su strutture di qualità media-elevata. Nel 2018 le strutture alberghiere a 4 stelle rappresentavano il 48,22% dei posti letto nel comparto alberghiero, seguita dal 28,36% nelle strutture a 3 stelle, 15,10% nelle strutture a 5 stelle e 5 stelle lusso.

³⁵ Istat.

³⁶ Dati estratti da Istat: Capacità degli esercizi ricettivi e Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi: Capacità per tipo di esercizio disaggregato- com, Territorio Venezia.

Figura 4.2: Offerta strutture alberghiere per categoria e posti letto a Venezia (2018)

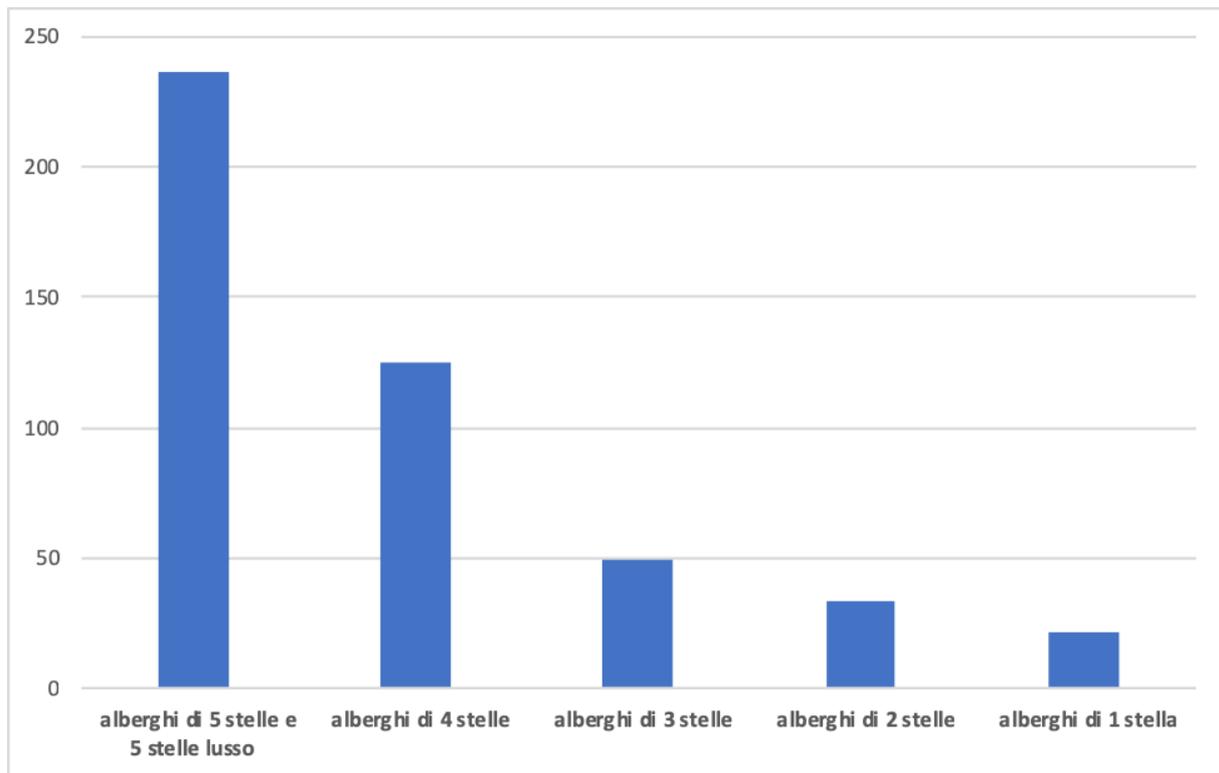


Fonte: propria elaborazione su dati Istat³⁷

L'analisi del comparto alberghiero consente inoltre di mettere in relazione qualità e dimensione delle strutture a Venezia. Si può notare una relazione positiva tra la dimensione media alberghiera e standard qualitativi delle strutture. Gli alberghi a 5 stelle e 5 stelle lusso di Venezia sono infatti anche quelli più grandi, con un numero medio di posti letto pari a 236 per struttura, a fronte dei 50 dei tre stelle.

³⁷ Dati estratti da Istat: Capacità degli esercizi ricettivi e Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi: Capacità per tipo di esercizio disaggregato- com, Territorio Venezia.

Figura 4.3: Dimensione media alberghiera per categoria a Venezia (2018)

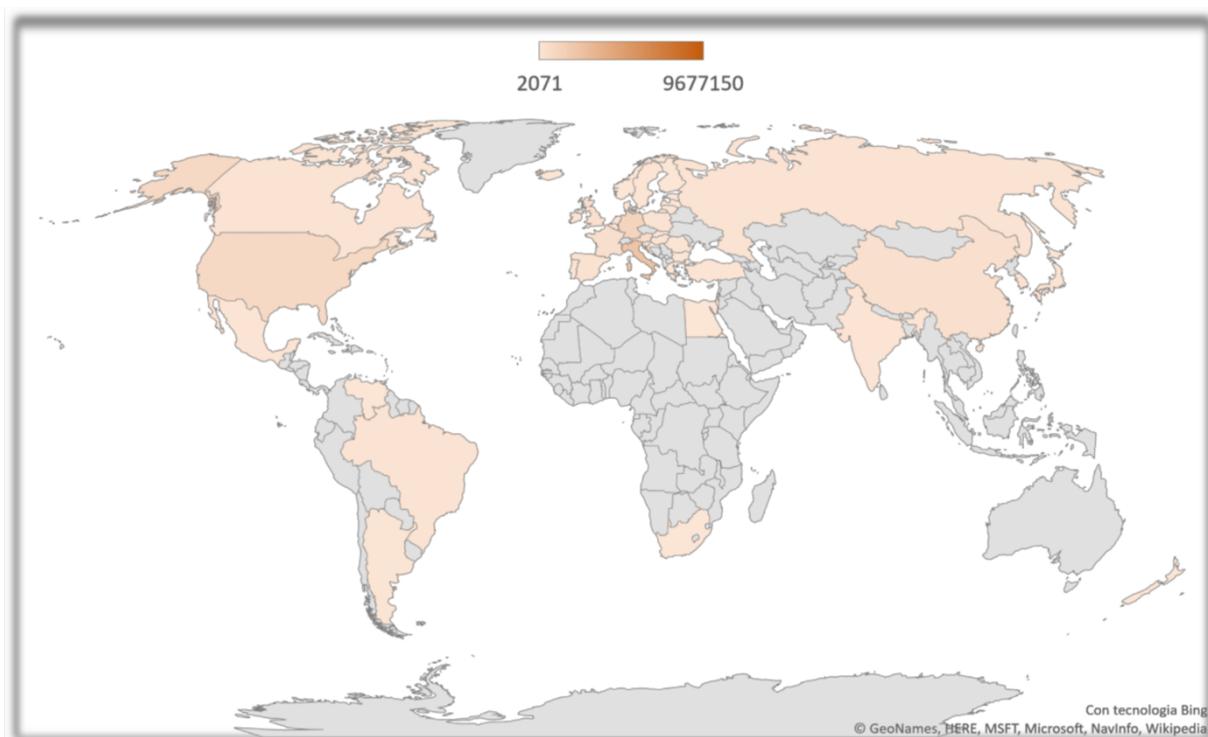


Fonte: propria elaborazione su dati Istat³⁸

I turisti arrivati nel comune di Venezia nel 2018, provenivano per il 76,30% dall'estero (circa 7,4 milioni), rispetto al 23,70% di turisti italiani (circa 2,3 milioni). I principali paesi esteri di provenienza sono stati: Germania (12,22%), Stati Uniti (8,61%), Francia (4,73%), Regno Unito (4,50%) e Cina (3,49%).

³⁸ Dati estratti da Istat: Capacità degli esercizi ricettivi e Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi: Dimensione dell'albergo, Territorio Venezia.

Figura 4.4: Paesi di provenienza dei turisti a Venezia (2018).

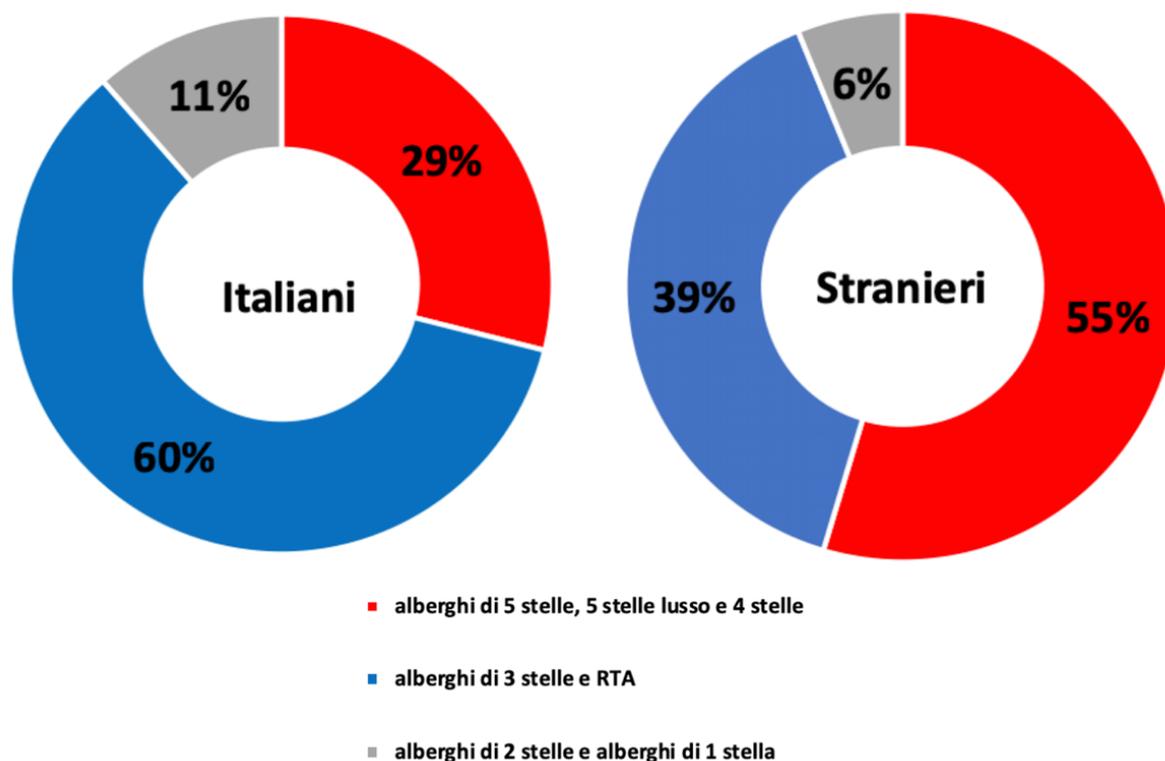


Fonte: propria elaborazione su dati Istat³⁹

Dalla composizione delle presenze turistiche per tipologia di struttura alberghiera si può notare come i turisti stranieri abbiano, più degli italiani, scelto di soggiornare a Venezia in alberghi di qualità più elevata (4 e 5 stelle), dove si può notare una quota di presenze in questa categoria del 55% per la componente straniera e una quota di presenze del 29% per la componente italiana. Inoltre, si può affermare che la clientela delle strutture alberghiere che offrono servizi con una qualità più elevata a Venezia è tendenzialmente straniera, in quanto l'86% delle presenze in tali strutture arriva da Paesi esteri, rispetto al 14% dei turisti italiani. Un'altra caratteristica degli stranieri che arrivano a Venezia è la tendenza di viaggiare in periodi dell'anno diversi da quelli dei turisti italiani.

³⁹ Dati estratti da Istat: Capacità degli esercizi ricettivi e Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi. Territorio Venezia. La figura è stata realizzata mediante la funzione *Mappa* (grafici) di Excel con una precisione dell'81%.

Figura 4.5 Quota di presenze nelle strutture alberghiere a Venezia per categoria, 2018 (%)



Fonte: propria elaborazione su dati Istat.⁴⁰

Secondo le rilevazioni Istat, a Venezia si trovano 20 alberghi di 5 stelle e 5 stelle lusso, che offrono un totale di 4.726 posti letto in 2.376 camere.

In base alla dimensione delle strutture di lusso a Venezia possiamo dire che ci sono:

- 5 hotel con un numero di camere compreso tra 1 e 30 camere;
- 9 hotel con un numero di camere compreso tra 31 e 100 camere;
- 6 hotel con un numero di camere con più di 101 camere.

Per quanto riguarda la natura proprietaria, 10 degli hotel fanno parte di una catena internazionale, 6 fanno parte di una catena domestica e 4 sono di proprietà. Si rileva una maggiore propensione delle catene internazionali rispetto agli operatori domestici a investire in strutture di maggiori dimensioni (le catene domestiche hanno in media 52 camere a fronte di 142 camere delle catene internazionali)⁴¹.

⁴⁰ Dati estratti da Istat: Capacità degli esercizi ricettivi e Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi: Paese di origine, Territorio Venezia

⁴¹ Osservazioni rilevate e stimate, il 23 e 24 luglio 2019, in base alle informazioni presenti sui siti degli hotel a 5 stelle e 5 stelle lusso a Venezia.

4.3 La gestione delle recensioni nelle strutture a 5 stelle e 5 stelle lusso a Venezia

Questa ricerca qualitativa, svolta a Venezia durante i mesi di luglio ed agosto 2019, si propone di analizzare la gestione delle recensioni nelle strutture alberghiere a 5 stelle e 5 stelle lusso sul territorio veneziano. Una prima parte della ricerca analizzerà l'effetto delle recensioni, riscontrato dalle strutture alberghiere intervistate, in termini di: fatturato, decisione d'acquisto e reputazione delle strutture. La seconda parte della ricerca segue le linee guida individuate da Nguyen e Coudounaris (2015) per l'ORM (Online Review Management), concentrandosi però solo sulle strutture di lusso presenti a Venezia. La ricerca aggiunge un elemento di novità andando a indagare se, chi si occupa della gestione delle recensioni, si occupa anche della gestione dei social/sito web.

4.3.1 Metodologia

La scelta dell'argomento di ricerca è stata determinata dalla poca presenza, in letteratura, di studi sull'utilizzo delle recensioni nelle strutture alberghiere per formulare delle strategie manageriali. Ci sono molti studi che si concentrano sull'importanza delle recensioni dal lato del consumatore, ma pochi su come le strutture utilizzano le recensioni per l'individuazione di strategie aziendali nell'ottica della gestione della reputazione online mediante la replica al feedback dei consumatori.

Il contesto empirico analizzato è Venezia, perché è una delle destinazioni "top of mind" dei consumatori e accoglie circa 10 milioni di turisti ogni anno. La scelta di condurre la ricerca sulle strutture di lusso è stata determinata dalla corposa offerta e domanda di queste tipologie di strutture a Venezia, nonché dal fatto che, in seguito ad una mappatura della loro presenza online, è risultato che sono strutture relativamente attive in termini di risposta alle recensioni⁴². Lo strumento utilizzato per svolgere la ricerca è l'intervista in profondità. Tale tipologia d'intervista è un tipo di conversazione che nella ricerca sociale viene utilizzata per rispondere a specifiche finalità conoscitive, dove l'intervistatore utilizza uno schema flessibile, ovvero la traccia d'intervista (Bernardi e Bertin, 2005).

⁴²Appendice A: Caratteristiche delle strutture di lusso a Venezia in base alla dimensione ed al volume di recensioni.

Seguendo le linee guida proposte da Nguyen e Coudounaris (2015) sono stati identificati i concetti chiave ed è stata proposta una traccia d'intervista contenente alcune domande e stimoli necessari per avviare la conversazione. La traccia d'intervista fin dall'inizio è stata orientata verso le tematiche d'interesse, sulle quali si riteneva importante concentrarsi, il che ha reso possibile il livello di strutturazione della traccia. L'intervista utilizzata è stata un'intervista semistrutturata, coinvolgendo un solo interlocutore e seguendo le domande definite in precedenza. La scelta di questa tipologia di intervista è stata fatta in quanto la traccia svolge una funzione di guida e permette di cogliere anche informazioni che non erano state previste, quindi viene evitato il rischio di tralasciare elementi di novità (Bernardi e Bertin, 2005)

Il contatto iniziale tra intervistatore e strutture è avvenuto mediante un'e-mail contenente una descrizione dei temi che sarebbero stati affrontati durante l'intervista e l'obiettivo della ricerca. Sono state fatte tredici richieste, tra le quali una riguardava tre strutture in quanto parte della stessa catena. Le strutture che hanno dato la disponibilità per l'intervista sono state sei. Le sei interviste effettuate hanno permesso di incrociare diversi punti di vista sui vari aspetti della ricerca. L'ultima intervista aggiungeva poco alle informazioni fino a quel momento raccolte mediante le interviste precedenti, permettendo di affermare che è stata raggiunta una sufficiente "saturazione" della domanda cognitiva (Bernardi e Bertin, 2005).

Nel campione intervistato è stata proposta un'intervista faccia a faccia a 5 strutture, mentre un'intervista è stata condotta digitalmente. Le 5 interviste condotte faccia a faccia sono state effettuate nelle relative strutture. È stato chiesto il consenso alla registrazione dell'intervista, ai fini della trascrizione, trovando riscontro da questo punto di vista in tre strutture su cinque. A partire dalle registrazioni è stato possibile raccogliere appunti dettagliati che sono stati in seguito raggruppati per domanda. Gli appunti delle interviste non registrate sono stati presi mediante l'utilizzo di un portatile, riscontrando da parte degli intervistati una notevole disponibilità nell'attendere che l'intervistatore annotasse tutte le informazioni, evitando così il rischio di un possibile perdita di informazioni.

Caratteristiche del campione intervistato:

- Con riferimento alla dimensione⁴³ delle strutture, sono stati intervistati: 2 hotel di piccole dimensioni (meno di 30 camere), 3 hotel di dimensioni medie (tra 31 e 100 camere), 1 hotel di dimensioni grandi (più di 101 camere).

⁴³ Per la formulazione delle classi dimensionali sono stati usati intervalli aggiustati in base al campione, riprendendo una suddivisione in classi simile a quella usata dall'Istat.

- Con riferimento alla formula gestionale delle strutture, sono stati intervistati: 2 hotel che fanno parte di una catena internazionale, 2 hotel che fanno parte di una catena domestica, 2 hotel di proprietà.
- Con riferimento al volume di recensioni su Booking.com: 4 hotel con un volume di recensioni inferiore a 500, 2 hotel con un volume di recensioni compreso tra 501 e 1000;
- Con riferimento al volume di recensioni su TripAdvisor: 2 hotel con un volume di recensioni inferiore a 500, 4 hotel con un volume di recensioni superiore a 1001.

4.3.2 Le strutture intervistate

Hotel 1: Sina Centurion Palace

Sina Centurion Palace, un tempo Palazzo Genovese, è situato nel cuore del sestiere Dorsoduro, vicino alla Basilica di S. Maria della Salute, a Punta della Dogana e al famoso museo Guggenheim. Fa parte della catena Sina Hotels, un'azienda con oltre 60 anni di storia nel settore dell'hotellerie di lusso e 11 hotel sparsi per l'Italia. La gran parte delle sue 50 camere si affacciano sul Canal Grande.

Hotel 2: Palazzo Venart Luxury Hotel

Palazzo Venart Luxury Hotel è l'ultimo hotel di lusso in Italia firmato LDC ed è stato aperto nel 2016. L'hotel vanta 18 camere e suite di prestigio, ciascuna ispirata a un particolare aspetto della storia e della cultura di Venezia. Inoltre, Palazzo Venart ospita il GLAM, l'esclusivo ristorante del pluri-stellato chef Enrico Bartolini, che propone menù unici per un'esperienza gastronomica di altissimo livello.

Hotel 3: Palazzina Grassi

La Palazzina Grassi si trova tra Piazza San Marco e il ponte di Rialto. È il primo albergo italiano creato dall'archistar francese Philippe Starck. Ospitato in un edificio cinquecentesco affacciato sul Canal Grande, la palazzina offre 26 camere e suite, una Lounge affacciata sul Canal Grande, la Terrazza e il suo ristorante con l'unica show kitchen di Venezia.

Hotel 4

Affacciato sul Canal Grande, nel sestiere di San Marco, l'hotel offre una vista che va dall'isola di San Giorgio Maggiore, passando per i punti di riferimento di Punta della Dogana e la Basilica di Santa Maria della Salute, fino alla Collezione Peggy Guggenheim. L'hotel, che si trova in un palazzo che risale al 1475, offre 82 camere.

Hotel 5: Hotel Metropole

L'Hotel Metropole è situato nel sestiere di San Marco, a 2 passi da Piazza San Marco. Offre 62 camere e suite prestigiose, scenografiche, luminose ed eleganti, con vista panoramica sulla laguna di Venezia, sull'isola di San Giorgio, sulla Chiesa della Pietà e tante altre. L'Hotel mette a disposizione il suo ristorante stellato Il Met Restaurant che offre ai suoi ospiti piatti dai sapori delicati e leggeri, attenti alla natura e all'alternarsi delle stagioni.

Hotel 6

L'hotel, che fa parte di un'importante catena internazionale, è situato su un'isola privata, circondato dalla Laguna di Venezia. L'hotel offre 190 camere e suite con vista sulla laguna o sul lussureggiante parco dell'Isola. I suoi tre ristoranti propongono diverse interpretazioni delle specialità italiane e veneziane. Mette a disposizione una piscina all'aperto dalla quale il cliente può godersi la vista sulla laguna.

4.3.3 La traccia d'intervista

La traccia d'intervista è stata strutturata in base alle cinque macro-aree individuate per la ricerca e contiene un totale di dodici domande.

La prima macro-area mira ad analizzare l'effetto delle recensioni, riscontrato dalle strutture alberghiere intervistate, in termini di: fatturato, decisione d'acquisto e reputazione. Le domande per indagare tali effetti sono state:

- Che effetto hanno secondo lei le recensioni online in termini di vendita e fatturato per un hotel?
- Avete riscontrato un effetto sulla decisione di acquisto del prodotto/servizio turistico da voi offerto?
- Le recensioni hanno modificato l'immagine e la reputazione del vostro hotel?

La seconda macro-area analizza i portali monitorati dagli hotel e gli strumenti per monitorare le recensioni, mediante le seguenti domande:

- Leggete le recensioni relative alla struttura nei principali portali?
 - o Se sì, quali portali considerate?
 - o Avete notato differenze di valutazione tra un portale e l'altro?
- Quali sono i portali in cui è presente la vostra struttura?
- Esiste un sistema di monitoraggio formalizzato? (raccolta e classificazione recensioni)
- Chi svolge questo compito? (è lo stesso che cura i social/sito o è il servizio clienti?)

Questa macro-area contiene anche l'elemento di novità della ricerca che indaga se, chi si occupa della gestione delle recensioni, si occupa anche della gestione dei social/sito web.

La terza macro-area analizza la motivazione che ha spinto le strutture a rispondere alle recensioni dei clienti, le modalità di risposta alle recensioni e la gestione di eventuali recensioni falsa, mediante le seguenti domande:

- Ho notato che rispondete alle recensioni, perché avete preso questa decisione?
 - o Come avviene la risposta (tempi, modi...)
 - o Quanto tempo impiegate al giorno per rispondere alle recensioni?
- Avete mai avuto recensioni false?

La quarta macro-area mira ad indagare sull'impegno delle strutture intervistate in termini di incoraggiamento del cliente a condividere la sua esperienza mediante una recensione:

- In seguito al soggiorno del cliente lo incoraggiate a fornire un feedback online?

La quinta macro-area si concentra sulle azioni che vengono intraprese in seguito al monitoraggio delle recensioni e sui cambiamenti nelle strutture in seguito alla gestione e monitoraggio delle recensioni, mediante le seguenti domande:

- Quali sono le azioni che intraprendete in seguito alle informazioni ottenute dalle recensioni?
- Quali sono stati i principali cambiamenti da quando avete iniziato a gestire e monitorare le recensioni?

4.4 Analisi dei risultati

4.4.1 Effetti delle recensioni sulla performance finanziaria e sulla reputazione negli hotel di lusso a Venezia

Vista l'importanza acquisita dalle recensioni negli ultimi anni, sia dalla prospettiva dei consumatori sia dalla prospettiva delle aziende, nella presente ricerca si è cercato di capire l'effetto che esse hanno avuto sulle strutture di lusso presenti sul territorio veneziano.

È stato chiesto agli intervistati se hanno osservato variazioni del fatturato in seguito all'aumentare del volume di recensioni negli ultimi anni. Si è trovata conferma del fatto che le recensioni hanno un impatto sulle vendite e sul fatturato, anche se tale impatto non sia stato rilevato dalle strutture intervistate nell'immediato ma nel medio-lungo termine. Viene sottolineato inoltre come al crescere del volume di recensioni con una valenza negativa tale impatto sia stato negativo e più facile da osservare.

Inoltre, è emerso che le strutture, anche se riescono a percepire l'impatto sul fatturato, non riescono a misurarlo e che, ad oggi, non sono a conoscenza di strumenti che siano in grado di misurare con precisione tale effetto.

“Incidono positivamente sia negativamente. Più alto è il grado di soddisfazione del cliente più incide sul fatturato. Anche se a mio avviso sono tutte supposizioni, non ci sono strumenti che misurino questo. Sicuramente possono avere un effetto sul fatturato.”

Paolo Morra- Direttore Generale di Sina Centurion Palace

“Sicuramente le recensioni sul fatturato, specialmente negli ultimi 10 anni, hanno avuto un impatto notevole. Positivo e negativo [...] Può impattare non nell'immediato, ossia non è che il giorno dopo la recensione si ha un calo del fatturato ma a lungo andare se i commenti cominciano a diventare negativi, può sicuramente avere un impatto negativo sul fatturato. [...] Se vedi il social come tuo antagonista perdi l'opportunità di dare una posizione migliore al tuo albergo, al tuo business, di guadagnare di più.”

Direttore Generale dell'Hotel 4

Con riferimento alla decisione d'acquisto dei prodotti e servizi offerti dalle strutture, la maggior parte delle strutture intervistate dichiara che non ci siano stati casi che potessero far capire che il cliente abbia preso la decisione di soggiornare oppure di disdire la prenotazione a causa delle recensioni. Inoltre, emerge la difficoltà degli albergatori nel tracciare il processo seguito dal consumatore per prendere la decisione d'acquisto. Data la tipologia di prodotti e servizi offerti dalle strutture di lusso, ci si può aspettare che il cliente basi le sue decisioni di acquisto più sulla qualità che viene garantita dagli standard imposti alle strutture di lusso piuttosto che dalle recensioni.

In una delle strutture intervistate è successo però che nella fase “*post-decision*” del processo d'acquisto del cliente, a causa delle ultime recensioni negative su uno dei portali di recensione sul quale la struttura è attiva, ci sia stata la cancellazione della prenotazione che ha comportato una perdita in termini di ricavi sostanziosa. Bisogna considerare il fatto che tale prenotazione era stata effettuata da un'agenzia e che tale prenotazione, probabilmente, sia stata cancellata per evitare il rischio di avere clienti insoddisfatti e conseguenze negative sulla reputazione dell'agenzia.

“[...] per delle ultime recensioni negative che avevamo un'agenzia che aveva prenotato per i suoi clienti ci ha contattati chiedendo di cancellare perché avevano letto recensioni negative sulla nostra pagina su TripAdvisor. Quindi questo è stato un caso proprio chiarissimo, dove abbiamo potuto collegare una cancellazione a una brutta reputazione online.”

Massimo Brinis- Revenue Manager della Palazzina Grassi

L'importanza della gestione delle recensioni è quella di far sì che le aziende vengano a conoscenza anche della percezione che i loro clienti hanno sul brand. Spesso gli albergatori temono che gli utenti del web possano far circolare informazioni che danneggino l'immagine

dell'azienda. Ciò avviene perché in rete gli utenti possono inserire liberamente contenuti, contenuti che potrebbero determinare anche una certa mancanza di fiducia da parte degli utenti del web che provengono da fonti non certe e non verificabili. Nelle strutture veneziane di lusso l'effetto delle recensioni in termini di reputazione online sembra sia stato avvertito dalla maggior parte di esse, anche se in una delle strutture questo effetto abbia avuto una ricaduta negativa sulla reputazione del brand. Emerge anche che, in termini di reputazione, secondo gli albergatori, qualche anno fa le recensioni avessero un impatto più rilevante rispetto ad oggi e che con il tempo tale impatto sia diminuito forse per una maggiore consapevolezza del potenziale cliente nel valutare e dare un peso alle informazioni contenute nelle recensioni. Anche se l'impatto delle recensioni è diminuito secondo tali strutture, ritengono importante mantenere comunque un buon livello di reputazione online, mediante il monitoraggio di tutto il reparto online.

“Si può sostenere che le recensioni abbiano rafforzato la corretta percezione del brand “Palazzo Venart”: contribuiscono a confermare quella che è l'immagine dell'hotel che il gruppo LDC Italian Hotels vuole far arrivare al pubblico globale.”

Giulio Belsito- Marketing& Communication Manager LDC Hotels - Palazzo Venart

“Qualche anno fa era molto importante perché, soprattutto Tripadvisor, aveva un impatto forte sulla reputazione, e un buon posizionamento in questo sito poteva significare essere tra i primi hotel visibili. Adesso credo che questo sito in particolare impatti un po' meno. Le nostre recensioni non hanno modificato la nostra immagine, che è già molto forte nel mercato. Diamo assolutamente importanza a tutte le recensioni, ma direi che la reputation è data dalla totalità del reparto web. Ed è importante mantenere un buon, se non ottimo, livello.”

Chiara Visentin- Director of S&M e Assistant Manager di Hotel Metropole

4.4.2 Portali e strumenti per il monitoraggio delle recensioni.

Monitorare le recensioni risulta molto importante per le imprese, soprattutto per le imprese del settore alberghiero. Grazie alla condivisione dei clienti delle loro esperienze turistiche, le strutture alberghiere possono conoscere meglio i propri mercati di riferimento attuali e futuri, creando rapporti interattivi anche molto stretti con i propri clienti; di essi, anche di piccole

nicchie di mercato, riuscendo a conoscere abitudini, gusti e preferenze, molto meglio rispetto al passato. Il monitoraggio e l'analisi delle recensioni permette di realizzare forme di adattamento dell'offerta e della comunicazione alle caratteristiche dei target di riferimento molto attente ed elaborate, che possono giungere fino alla personalizzazione. Attraverso un continuo miglioramento dell'offerta e contatti sempre più diretti con il mercato si può accrescere la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti (Ferrari, 2012).

Gli hotel dovrebbero tenere sotto osservazione costantemente quello che viene detto dai loro clienti in modo da capire come viene percepito il brand e quali sono i punti critici della struttura, per poi poter adattare l'offerta e la comunicazione in base al loro target. Identificare i portali utilizzati dai clienti della struttura per pubblicare il feedback post consumo risulta quindi molto importante per le strutture alberghiere. Le strutture veneziane intervistate hanno le idee chiare su quali siano i portali utilizzati dai loro clienti e dove andare a leggere le recensioni. TripAdvisor e Booking.com sono i siti di recensione più considerati dalle strutture intervistate, in quanto la maggior parte di loro si riferiscono a questi siti come luogo dove pubblicare e leggere le recensioni. Il terzo portale più considerato è Expedia, seguito da Google. Soltanto uno degli hotel considera solo TripAdvisor e Booking.com come portali dove leggere le recensioni della struttura (Hotel 3), mentre uno degli hotel nomina come portale considerato anche Mr. & Mrs. Smith (Hotel 2).

Le caratteristiche dei portali di recensione sono sicuramente diverse. Un esempio lo si può fare paragonando le modalità di pubblicazione della recensione su TripAdvisor e Booking.com. Su TripAdvisor può pubblicare una recensione chiunque ed in anonimato, mentre su Booking.com la recensione può essere pubblicata soltanto da chi ha effettuato la prenotazione e dopo soltanto dopo l'effettivo soggiorno nella struttura. Dalle interviste è emerso infatti che tre degli intervistati hanno riscontrato differenze di valutazioni tra i vari portali, ma non in termini di punteggio bensì in termini di tipologia di clientela che lascia la recensione e in termini di contenuto della recensione. Uno degli hotel dichiara di aver osservato che su TripAdvisor i clienti tendono a lasciare recensioni più dettagliate, mentre su portali come Booking.com e Google i clienti tendono a lasciare solo un punteggio senza aggiungere un contenuto.

“Si. Ci sono portali dove le recensioni hanno argomenti diversi, a testimonianza che i clienti hanno percezioni diverse sulla base della propria cultura e delle proprie tradizioni.”

Chiara Visentin- Director of S&M e Assistant Manager di Hotel Metropole

Visto l'utilizzo dei portali per monitorare la reputazione del brand online e conoscere meglio le esigenze del proprio target, nasce l'esigenza di capire se tali strutture siano dotate di un sistema di monitoraggio con il quale raccogliere e classificare le recensioni. Vista la pluralità di portali utilizzati dai clienti nonché il crescente volume di recensioni, per avere un quadro più ampio della percezione del brand online gli alberghi si devono dotare di appositi software per la raccolta e classificazione delle recensioni, che spesso sono a pagamento. La ricerca dimostra che le strutture di lusso a Venezia sono disposte a investire in uno software, in quanto quasi tutte sono dotate di un sistema formalizzato di monitoraggio. Soltanto una struttura non è dotata di tale sistema, anche se afferma di essere a conoscenza di vari software nominando ReviewPro. L'assenza di un sistema di monitoraggio in questo caso dipende dalla piccola dimensione della struttura con un organico interno ridotto nonché dal volume ridotto di recensioni da gestire.

ReviewPro risulta essere il software più utilizzato dalle strutture alberghiere di lusso a Venezia, ricevendo anche conferma che esso riesce a raccogliere e classificare tutte le recensioni in un'unica interfaccia, aiutando i dirigenti degli alberghi ad avere un risparmio in termini di tempo.

4.4.3 La risposta alle recensioni

Dopo aver compreso cosa viene detto dai clienti, le strutture dovrebbero compiere la prima azione reattiva: rispondere alle recensioni. Dato che una recensione viene poi letta da potenziali clienti in cerca di informazioni per prendere la loro decisione d'acquisto, gli albergatori dovrebbero cogliere l'opportunità di ringraziare il cliente o difendersi in modo professionale dalle accuse che spesso vengono pubblicate nelle recensioni negative. Non rispondere alle recensioni negative, potrebbe trasmettere l'impressione che la direzione dell'albergo non sia interessata alle esigenze degli ospiti con il conseguente sviamento del potenziale cliente verso altre strutture che hanno dimostrato una maggiore attenzione verso i clienti.

Risulta quindi necessario cercare di capire le motivazioni alla base della decisione di rispondere alle recensioni, sia negative sia positive, degli albergatori negli hotel di lusso a Venezia. Dalla ricerca è emerso che alla base di tale azione reattiva delle strutture c'è l'orientamento all'ospitalità e al cliente. Le strutture intervistate hanno intrapreso la decisione di rispondere alle recensioni perché considerano in primis che sia importante ringraziare l'ospite che ha dedicato del tempo per condividere la sua esperienza. Ritengono importante il feedback dei loro clienti in quanto esso aiuta le strutture a migliorare i punti di criticità emersi dai contenuti,

conoscere meglio la percezione che ha il cliente del prodotto/servizio da loro offerto nonché a capire il posizionamento in termini di qualità erogata rispetto agli altri competitor. In caso di recensione negativa, essi rispondono non solo per rispetto per le opinioni espresse dal cliente, ma anche per difendersi e spiegare il loro punto di vista sul disservizio segnalato. Tale azione è indirizzata non solo verso il cliente che ha già concluso la sua esperienza e lasciato la recensione, ma verso il potenziale cliente che, mediante la replica della direzione, potrebbe capire che la struttura è interessata alla soddisfazione dei suoi clienti e perché c'è stato un disservizio da parte della struttura. Si può dire quindi che le strutture in casi di recensioni negative, utilizzino tali risposte anche come strumento di marketing per dialogare con il pubblico nel senso più ampio.

“Perché il cliente dedica del tempo a noi, e noi vogliamo ringraziarlo.”

Chiara Visentin- Director of S&M e Assistant Manager di Hotel Metropole

“L’abbiamo deciso perché è un sistema che aiuta anche a vendere e dare un posizionamento alla qualità rispetto agli altri.”

Direttore Generale dell’Hotel 4

“Perché l’ospite è più importante cosa che ho. Io li ringrazio perché ha speso il suo tempo a parlare di noi, per raccontare la sua esperienza. La sua recensione ci serve per migliorare, per conoscere meglio il prodotto dal punto di vista del cliente.”

Quality and Guest Experience Manager dell’Hotel 6

“Non rispondiamo tanto per quel cliente, ma per mostrare agli altri, a chi poi andava a leggere quella recensione, cosa era successo. Quindi più per gli altri che poi andavano a leggere.”

Massimo Brinis- Revenue Manager della Palazzina Grassi

“Rispondere alle recensioni è un innanzitutto un segno di rispetto per le opinioni espresse dai nostri ospiti, che teniamo sempre in grandissima considerazione.”

Giulio Belsito- Marketing& Communication Manager LDC Hotels - Palazzo Venart

“Perché ritengo sia importante ascoltare la voce del consumatore e ringraziare, perché ci aiuta a migliorare e vedere quello che noi non vediamo. È uno strumento fondamentale, perché ci fa vedere i nostri pregi e difetti e ci dedica del tempo.”

Paolo Morra-General Manager di Sina Centurion Palace

Le risposte della direzione comunicano al potenziale cliente il livello di attenzione che può aspettarsi durante il soggiorno, quindi risulta molto importante analizzare le modalità e le tempistiche della replica. Gestire tempestivamente il feedback e coinvolgere lo staff nelle risposte potrebbe far capire al cliente che l'azienda attribuisce e riconosce il ruolo fondamentale ricoperto da tutti i collaboratori nella costruzione della reputazione della struttura. Nelle strutture veneziane di lusso è stato osservato come venga prestata molta attenzione alla risposta da dare alle recensioni, che si tratti di una risposta a una recensione negativa o che si tratti di una recensione positiva. È stato osservato come tali strutture generalmente rispondano alle recensioni mediante contenuti non standardizzati, creando risposte personalizzate e uniche per ogni cliente. In caso di recensione negativa, è stato osservato che le strutture impiegano più tempo a pubblicare una risposta. Vista anche la dimensione delle strutture e la numerosità di risorse umane dell'organico, i responsabili cercano prima di fare un quadro della situazione, capire cosa è successo, chi era il cliente e perché c'è stato il disservizio, in modo tale da riuscire a dare una risposta alla recensione che faccia capire al cliente il dispiacere delle strutture del non aver soddisfatto le sue esigenze. Quasi tutte le strutture hanno una lead time di risposta, che non supera le 48 ore dalla ricezione della recensione. La tempistica della risposta è rilevante specialmente in caso di recensioni negative. La pubblicazione di una risposta tempestiva ad una recensione negativa diminuisce il rischio di subire danni alla reputazione, in quanto, a causa della elevata visibilità sui siti di recensione, la recensione negativa in un intervallo di tempo anche breve potrebbe raggiungere numerosi potenziali clienti.

La risposta alle recensioni richiede alle strutture mediamente 4-5 ore a settimana. Bisogna sottolineare che il tempo dedicato per rispondere alle recensioni dipende dalla dimensione della struttura e dalla stagionalità. Ad esempio, durante alta stagione la domanda di servizi e prodotti turistici aumenta, di conseguenza aumenta anche la probabilità di ricevere feedback dai clienti. Ovviamente un maggiore volume di recensioni in un determinato periodo aumenterebbe il numero di risposte da dare e conseguentemente le strutture dovrebbero dedicare più tempo rispetto alla media.

Prendendo in considerazione la fonte della risposta, intesa come posizione lavorativa di chi svolge questo compito, si può affermare che essa varia da una struttura all'altra, in quanto le mansioni ricoperte nelle strutture osservate sono: Assistente del Manager, Quality and Guest Experience Manager, Revenue Manager e Front Office Manager. In caso di recensioni con una valenza negativa tale compito viene svolto anche dal Direttore Generale oppure viene chiesta conferma del contenuto da pubblicare.

Le strutture alberghiere di lusso a Venezia sono propense a gestire le risposte internamente in quanto ritengono che sia molto importante che tale mansione venga fatta da chi è a contatto con il cliente ed è sempre presente nella struttura. Nel campione osservato soltanto una delle strutture ha esternalizzato tale funzione. In caso di recensioni negative, se necessario si apre un'investigazione per capire le criticità segnalate dal cliente in modo tale da fornire una risposta concreta e basata sui fatti. Le risposte prima della pubblicazione vengono confrontate con il Front Office e il General Manager.

È stato interessante scoprire che le risorse che si occupano della risposta alle recensioni non si occupano anche della gestione dei social, e che la gestione delle comunicazioni sui social vengono gestite da un'altra risorsa oppure esternalizzata a società specializzate.

Interessante anche osservare come sul territorio vengano gestite le recensioni false. Spesso nelle strutture di lusso si può parlare più di recensioni errate che di recensioni effettivamente false, in quanto spesso capita che il consumatore sbaglia nel selezionare il profilo dell'hotel, sul sito di recensione, per la quale desidera lasciare le recensioni. In molti casi è stato rilevato che ci sono stati clienti che non hanno effettivamente soggiornato nell'hotel, ma semplicemente hanno usufruito del servizio di ristorazione oppure partecipato ad eventi organizzati dalla struttura o addirittura non sono mai entrati nella struttura, e successivamente hanno lasciato la recensione sul profilo della struttura. In questo caso le strutture si sono mosse contattando il sito di recensione e chiedendo la rimozione della recensione, oppure lo spostamento della recensione dal profilo dell'hotel al profilo del ristorante.

Un elemento che non era stato previsto è la minaccia da parte del cliente di pubblicare una recensione negativa qualora l'hotel non avesse offerto gratuitamente alcuni servizi o addirittura non avesse pagato il silenzio del cliente.

4.4.4 Gli hotel proattivi: far crescere il volume di recensioni.

Una volta preso come monitorare e rispondere alle recensioni, gli hotel devono trovare una strategia per cercare di aumentare il volume di recensioni che abbiano una valenza positiva. Un

buon flusso di recensioni potrebbe aiutare gli hotel a mantenere o raggiungere un ranking più alto. Vista la qualità elevata offerta dagli hotel di lusso, e se il servizio offerto dalla struttura è stato soddisfacente e personalizzato in base alle esigenze dei clienti, essi non avranno alcun problema, una volta tornati a casa, nel raccontare la loro esperienza inserendo una recensione all'interno dei vari canali di online reputation (Travaglini et al., 2015). Nelle strutture intervistate è stato osservato che esse mirano ad avere un feedback durante il soggiorno, tante volte senza chiederlo esplicitamente. Per tali strutture è molto importante gestire il cliente in ogni momento del suo soggiorno in modo da fargli vivere un'esperienza unica e inaspettata che poi lo incentiverà a condividerla sui siti di recensione. Alcune delle strutture invitano i clienti a recensire mediante l'invio di una e-mail personalizzata. L'e-mail solitamente contiene i ringraziamenti e poi l'invito a recensire inserendo i link al profilo della struttura sui siti di recensione. Nelle strutture di lusso si mira ad avere l'WOW-effect, ossia di cercare di superare le aspettative degli ospiti offrendo qualcosa di piacevole e inaspettato per far vivere all'ospite un'esperienza indimenticabile. L'WOW-effect contribuisce anche al miglioramento della disponibilità e della tolleranza da parte dell'ospite nei confronti degli addetti della struttura in caso di eventuali disservizi che potrebbero verificarsi durante il loro soggiorno, diminuendo la probabilità che il cliente poi si lamenti sui siti di recensione e aumentando il volume di recensioni positive.

“Il nostro hotel è di proprietà, e per tale motivo ha una cura particolare e un'offerta di servizi molto personalizzata. Per noi è importante offrire un'esperienza a 360 gradi, già prima del suo arrivo. Quindi capire se la prenotazione è andata bene, se ha percepito già al telefono quello che è il nostro mood, la personalizzazione dell'offerta, e poi la sua accoglienza se è stata di buon grado e se è stata un'esperienza che non si aspetta. Oppure il servizio in camera, un'attenzione particolare al cliente. L'incoraggiamento non deve avvenire per forza in un momento particolare del suo soggiorno come il check-out, ma durante tutto il suo soggiorno. Ogni momento è importante per offrire bene i servizi, perché il cliente possa essere incentivato a parlare bene della struttura, per poi arrivare alla recensione positiva. Non è che chiediamo al check-out “Scusi ci può lasciare una recensione?”. Non è il momento del check-out il più importante.”

Chiara Visentin- Director of S&M e Assistant Manager di Hotel Metropole

Si, incentivo il cliente a lasciare le recensioni, sia durante il soggiorno sia alla fine. Quello che puntiamo è avere la recensione live, cerchiamo di capire i clienti mentre soggiornano.

4.4.5 L'utilizzo delle recensioni per migliorare

Le recensioni sono sempre di più uno strumento fondamentale per il miglioramento della qualità del servizio e per il miglioramento della performance del team e l'empowerment dello staff. Nelle strutture intervistate è stato osservato che in seguito all'analisi delle recensioni, i dirigenti organizzano meeting con cadenza tendenzialmente settimanale per discutere delle criticità emerse e delle azioni da intraprendere per risolvere.

“Dopo l'analisi delle recensioni organizziamo riunioni interne con i reparti interessati, anche con la proprietà, per capire il livello di complain, gestirlo subito, e agire di conseguenza perché magari c'è stata una mancanza da parte dello staff oppure se il complain è stato causato da un problema strutturale e bisogna agire di conseguenza. [...]”

Chiara Visentin- Director of S&M e Assistant Manager di Hotel Metropole

“Faccio un'analisi del trend (positivo o negativo), condivido con i capi reparto e poi si passa all'azione. Se la recensione è negativa si fa un'azione per modificare, ma anche se la recensione è positiva si fa un'azione per mantenere.

La condivisione avviene non solo con i capi servizio ma con tutti i team member perché la recensione deve essere discussa con tutto lo staff. Creiamo l'engagement a continuare a dare un'accoglienza positiva.”

Quality and Guest Experience Manager dell'Hotel 6

Gli interventi in seguito all'analisi delle recensioni sono stati principalmente sul personale che erogava servizio. Gli hotel hanno provveduto a fare training del personale per formarlo in modo tale mantenere la qualità promessa all'ospite. È stato osservato inoltre che in seguito all'analisi, le recensioni positive vengono condivise con i vari reparti interessati con l'obiettivo di riconoscere il loro contributo e motivarli ulteriormente a mantenere la qualità delle relazioni generate ai clienti. In uno degli hotel le recensioni che citano il personale vengono appese in bacheca in modo tale che il personale riceva la soddisfazione per il buon lavoro che sta facendo. Questa tipologia di azione fa sì che il lavoratore affronti l'ambiente lavorativo con più tranquillità e più soddisfazione personale.

In questi casi le recensioni si sono dimostrate utili per capire se vi sono complessità e se l'hotel è in grado di offrire un alto livello di ospitalità.

Alcuni degli hotel mediante le recensioni sono riusciti a capire se i prodotti utilizzati per la colazione erano in linea con le esigenze degli ospiti oppure no, intervenendo poi sulla qualità oppure sul menu. Uno degli hotel grazie all'analisi delle recensioni si è accorto che la connessione Wi-Fi non funzionava e ha provveduto a cambiare sistema migliorando enormemente il servizio.

“Dalle recensioni è emerso che il personale era poco sorridente. Dopo averlo notato in più recensioni, ci siamo messi a parlare con il reparto in questione (ristorante oppure front office). Il direttore cerca di ristimolare nuovamente al sorriso e così via.”

Massimo Brinis- Revenue Manager della Palazzina Grassi

“I cambiamenti sono stati a sensibilizzare i capi servizio, quelli che sono sempre al contatto con il cliente. Abbiamo fatto fare un training ai camerieri ed ai facchini.”

Direttore Generale di Hotel 4

“Facciamo delle riunioni per parlare di quello che c'è scritto nelle reviews periodicamente, facciamo anche dei briefing mattutini (lunedì, martedì) e poi facciamo delle riunioni più strutturate dove si toccano argomenti come qualità, dove intervenire per migliorare.”

Paolo Morra- Direttore Generale di Sina Centurion Palace

4.5 Considerazioni

Dalla ricerca è emerso che gli albergatori non conoscono strumenti per identificare il processo d'acquisto della loro clientela potenziale ed effettiva. Dato che il volume di recensioni più elevato delle strutture intervistate viene pubblicato su TripAdvisor, si consiglia l'attivazione di funzionalità aggiuntive che permetteranno agli albergatori di accedere all'analisi dei click per vedere con quale frequenza i viaggiatori accendono alle funzionalità esclusive, la funzione “foto e servizi” per monitorare l'interesse che riceve il profilo della struttura e le tendenze della domanda, nonché riuscire a tracciare il processo decisionale d'acquisto del proprio target di mercato.

Nonostante l'impatto delle recensioni sia diminuito con il tempo, si consiglia di continuare a monitorare, mediante l'analisi delle recensioni, la percezione che i clienti hanno del brand. Il monitoraggio aiuta le strutture a prevenire danni reputazionali che poi si riflettono sulla performance finanziaria.

Gli hotel di lusso intervistati non solo effettuano investimenti maggiori in campagne di marketing per promuovere i loro prodotti e servizi, ma sono disposti a investire anche in software per la raccolta e la classificazione delle recensioni. La scelta di gestire internamente le recensioni risulta l'approccio più indicato, in quanto riduce gli investimenti in termini di risorse finanziarie e umane, nonché in termini di tempo.

Data la tipologia di prodotti e servizi offerti dalle strutture di lusso, si consiglia di continuare a mirare ad avere l'effetto WOW, nonché continuare a individuare e gestire eventuali complain nella fase di consumo del prodotto/servizio offerto, in modo tale da prevenire eventuali recensioni con una valenza negativa.

Dato che le recensioni sono anche strumenti di team building, si consiglia di continuare a condividere con lo staff le recensioni positive in modo tale da motivarlo a mantenere la qualità delle relazioni generata ai clienti.

CONCLUSIONI

Il progresso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, la crescente connettività e lo sviluppo dei social media hanno profondamente modificato i comportamenti e le abitudini dei consumatori e le loro aspettative, nonché in generale il loro modo di comunicare. Inoltre, sono cambiate anche le caratteristiche del turista di lusso, il quale usufruisce di servizi e prodotti di lusso non più per dimostrare il suo status sociale ma per vivere esperienze esclusive e autentiche.

Tale sviluppo ha rivoluzionato anche l'intero settore del turismo, creando nuovi modelli di business e modificando la struttura dei canali di distribuzione del turismo, le tecniche di relazionarsi con i clienti, nonché le soluzioni per ottimizzare il pricing (revenue management) e per monitorare la reputazione online.

Comprendere gli effetti che i contenuti online, specialmente le recensioni, hanno sul business delle aziende e sul processo decisionale del consumatore oggi risulta molto importante.

La ricerca conferma l'impatto delle recensioni sulle vendite e sul fatturato, anche se tale impatto non viene rilevato nel breve periodo bensì nel medio-lungo termine. Al crescere del volume di recensioni con una valenza negativa tale impatto sulla performance finanziaria è negativo ed è più facile da osservare. Ad oggi nelle strutture di lusso veneziane purtroppo risulta difficile riuscire a misurare l'effetto che le recensioni hanno sulla performance economica degli hotel, in quanto, in assenza di strumenti che aiutino i dirigenti delle strutture a farlo, risulta difficile imputare alle recensioni eventuali impatti sulla performance.

Dalla ricerca risulta che le recensioni, nel caso delle strutture di lusso, non hanno avuto effetti significativi sulla decisione d'acquisto dei prodotti/servizi offerti da esse. Emerge inoltre che gli albergatori non conoscono strumenti per identificare il processo d'acquisto della loro clientela potenziale ed effettiva. Dato che il volume di recensioni più elevato delle strutture intervistate sia su TripAdvisor, si consiglia l'attivazione di funzionalità aggiuntive che permetteranno agli albergatori di accedere all'analisi dei click per vedere con quale frequenza i viaggiatori accendono alle funzionalità esclusive, la funzione "foto e servizi" per monitorare l'interesse che riceve il profilo della struttura e le tendenze della domanda.

Vista la relazione diretta tra la reputazione online e le performance reddituali degli hotel (Godes e Mayzlin, 2009; Ye et al., 2009), monitorare la reputazione online oggi risulta molto importante per le imprese alberghiere. La letteratura afferma che gli hotel con un prezzo più

elevato hanno una maggiore probabilità di essere influenzati dal passaparola e che sono queste le strutture che potrebbero trarre maggiori benefici nell'allocazione delle risorse al monitoraggio delle recensioni. Si può confermare che le strutture di lusso a Venezia abbiano compreso l'importanza del monitoraggio della reputazione e che si sono organizzate in modo tale che ci sia una risorsa che si occupi anche di tale compito.

Prendendo come riferimento le linee guida per l'ORM proposte da Nguyen e Coudounaris (2015), è stato osservato che le strutture intervistate a Venezia hanno identificato i portali di recensione e hanno creato un sistema per tracciare le recensioni e monitorare la reputazione online. La presente ricerca conferma l'importanza della risposta alle recensioni ed evidenzia l'orientamento all'ospitalità e al cliente nelle strutture di lusso nonché l'interesse degli albergatori a conoscere i punti di criticità delle strutture emersi dai contenuti e la percezione che i loro clienti hanno del prodotto/servizio erogato da loro. Il tempo dedicato alla risposta alle recensioni è aumentato rispetto a quanto osservato da Nguyen e Coudounaris (2015), ma non sufficientemente da avere una risorsa in albergo che si occupi solo dell'analisi delle recensioni e della risposta. Viene confermata anche la diversità delle mansioni ricoperte nell'hotel dalla risorsa che monitora e risponde alle recensioni. Inoltre, è stato osservato che le risorse impiegate nella gestione delle recensioni non si occupino anche della gestione dei social. Infatti, tale competenza viene esternalizzata a società specializzate. Questa osservazione è molto importante specialmente per la domanda di lavoro sull'isola, in quanto per due mansioni che fanno parte dello stesso campo di specializzazione accademica, sul mercato vengano richieste due figure diverse.

Data la tipologia di prodotti e servizi offerti dalle strutture di lusso e l'attenzione dedicata al cliente durante il suo soggiorno, si può affermare che le strutture continuino a dedicare al cliente la stessa attenzione anche nella fase post-consumo. Esse rispondono in tempi molto brevi alla recensione del cliente utilizzando modalità di risposta non standardizzate con l'intenzione di far capire al cliente che egli è importante per la struttura.

Nguyen e Coudounaris (2015) affermano che incoraggiare gli ospiti a lasciare una recensione mediante l'offerta di un'esperienza turistica straordinaria e assicurandosi che tutti i problemi siano risolti prima del check-out dell'ospite, sia l'approccio giusto, e che incoraggiare i clienti a lasciare una recensione sia vantaggioso sia per le imprese sia per i consumatori. Suggestiscono inoltre l'invio di e-mail agli ospiti con l'invito a lasciare una recensione. L'indagine sul territorio veneziano conferma che le strutture stanno adottando l'approccio consigliato in letteratura, nonché stanno seguendo il suggerimento di invitare mediante e-mail gli ospiti a recensire.

Mediante la lettura e l'analisi delle recensioni il management può capire qual è la qualità delle relazioni che il team genera con la clientela, nonché comprendere se le azioni dei singoli operatori e il modello organizzativo dell'accoglienza trovano un reale riscontro positivo nella clientela. Nguyen e Coudounaris (2015) sottolineano che prendere delle azioni in seguito all'analisi delle recensioni, stabilendo riunioni regolari, aiuterà il management a capire che agire in base alle informazioni dovrebbe essere una priorità. Emerge che sul territorio veneziano le strutture di lusso abbiano capito l'importanza dell'azione in seguito alle informazioni ottenute dall'analisi delle recensioni. Esse organizzano riunioni con cadenza tendenzialmente settimanale per discutere delle criticità emerse e delle azioni da intraprendere in seguito. Le strutture condividono con i reparti interessati le recensioni positive con l'obiettivo di riconoscere il contributo dei dipendenti e motivarli ulteriormente a mantenere la qualità delle relazioni generata ai clienti.

Il presente studio integra la letteratura già esistente riguardante la gestione delle recensioni e gli effetti che esse possono avere nelle strutture alberghiere. Tuttavia, è importante tenere presente che questa ricerca si è concentrata esclusivamente sulle strutture di lusso a Venezia.

Una raccomandazione per ulteriori ricerche future potrebbe essere quella di realizzare uno studio simile prendendo in considerazione strutture di lusso nelle città come Firenze, Milano, Roma e Napoli, che hanno un'offerta di strutture di lusso simile o maggiore rispetto a quella di Venezia, con l'intento di osservare anche eventuali differenze socioculturali in base alla territorialità.

Dalla ricerca è emerso che ci sono differenze di valutazioni tra i vari portali utilizzati dagli utenti per lasciare le recensioni, differenze in termini di tipologia di clientela che fornisce il feedback e contenuto della recensione, anche in termini di credibilità. Una raccomandazione per ulteriori ricerche future potrebbe essere quella di approfondire le suddette differenze e l'importanza della credibilità della fonte sui principali portali.

Appendice A: I migliori 25 Hotel di Lusso nel mondo ed in Italia

Tabella 1.2: I migliori 25 Hotel di Lusso nel mondo

Posizione	Nome Hotel	Luogo
1	Kayakapi Premium Caves-Cappadocia	Urgup, Turchia
2	Riad Kheirredine	Marrakech, Marocco
3	Hotel Villa Lara	Bayeux, Francia
4	Rosewood Mayakoba	Playa del Carmen, Messico
5	Hotel 41	Londra, Regno Unito
6	Baros Maldives	Baros Island, Maldive
7	The Oberoi Rajvilas	Jaipur, India
8	Porto Sani	Sani, Grecia
9	The Upper House	Hong Kong, Cina
10	La maison Arabe	Marrakech, Marocco
11	The Resort at Pedregal	Cabo San Lucas, Messico
12	Mandapa, a Ritz-Carlton Reserve	Ubud, Indonesia
13	Phum Baitang Resort	Siem Reap, Cambogia
14	Belmond Palacio Nazarenas	Cusco, Perù
15	Andronis Boutique Hotel	Oia, Grecia
16	Quinta Jardins Do Lago	Funchal, Portogallo
17	Constance Price Maurice	Pointe de Flacq, Mauritius
18	Raffles Jakarta	Jakarta, Indonesia
19	Egerton House Hotel	Londra, Regno Unito
20	One&Only The Palm Dubai	Dubai, Emirati Arabi Uniti
21	Tambo del Inka	Urubamba, Perù
22	Raffles Dubai	Dubai, Emirati Arabi Uniti
23	Baraza Resort and Spa	Bwejuu, Tanzania
24	The Oberoi Beach Resort Mauritius	Pointe Aux Piments, Mauritius
25	The Peninsula Chicago	Chicago, Illinois

Fonte: Propria elaborazione su dati pubblicati da TripAdvisor

Tabella 1.3: Top 25 degli hotel di lusso: Italia

Posizione	Nome Hotel	Città
1	Portrait Firenze	Firenze
2	Villa Cora	Firenze
3	Il San Pietro di Positano	Positano
4	Grand Hotel Excelsior Vittoria	Sorrento
5	Hotel Lungarno	Firenze
6	Bellevue Syrene	Sorrento
7	Hotel Monika	Sesto
8	Belmond Hotel Caruso	Ravello
9	Four Seasons Hotel Firenze	Firenze
10	Castello Banfi- Il Borgo	Montalcino
11	Monastero Santa Rosa Hotel & Spa	Conca dei Marini
12	Villa Crespi	Orta San Giulio
13	Lido Palace	Riva del Garda
14	Hotel Quelle Nature Spa Resort	Valle di Casies
15	Lefay Resort & Spa Lago di Garda	Navazzo
16	J.K.Place Roma	Roma
17	Alpina Dolomites	Alpe di Siusi
18	Belmond Grand Hotel Timeo	Taormina
19	Hotel Gardena Grodnerhof	Oltretorrente
20	La Villa del Re- Adults Only Hotel	Castiadas
21	Nun Assisi Relais & Spa Museum	Assisi
22	The Gritti Palace, A Luxury Collection Hotel	Venezia
23	Mandarin Oriental, Milan	Milano
24	Grand Hotel Tremezzo	Tremezzina
25	Hotel Principe di Savoia	Milano

Fonte: Propria elaborazione su dati pubblicati da TripAdvisor

Appendice B: Caratteristiche delle strutture di lusso a Venezia in base alla dimensione ed al volume di recensioni.

Booking.com

DIMENSIONE	DA 1 A 30		DA 31 A 100		PIU' DI 101	
	Nr. Hotel	Recensioni	Nr. Hotel	Recensioni	Nr. Hotel	Recensioni
Caratteristiche hotel che rispondono	3	Meno di 500	6	4 Meno di 500 2 Tra 501 e 1000	4	1 Meno di 500 2 Tra 501 e 1000 1 Più di 1001
Caratteristiche hotel che non rispondono	2	0	3	2 Meno di 500 1 Tra 501 e 1000	2	1 Tra 501 e 1000 1 Più di 1001

TripAdvisor

DIMENSIONE	DA 1 A 30		DA 31 A 100		PIU' DI 101	
	Nr. Hotel	Recensioni	Nr. Hotel	Recensioni	Nr. Hotel	Recensioni
Caratteristiche hotel che rispondono	2	Meno di 500	9	2 Tra 501 e 1000 7 Tra 1001 e 3000	6	4 Tra 1001 e 3000 2 Più di 3000
Caratteristiche hotel che non rispondono	3	0	0	-	0	-

Appendice C: Interviste

Intervista 1: Sina Centurion- intervista a Paolo Morra- Direttore generale.

Che effetto hanno secondo lei le recensioni online in termini di vendita e fatturato per un hotel?

Incidono positivamente sia negativamente. Più alto è il grado di soddisfazione del cliente più incide sul fatturato. Anche se a mio avviso sono tutte supposizioni, non ci sono strumenti che misurino questo. Sicuramente possono avere un effetto sul fatturato.

Avete riscontrato un effetto sulla decisione di acquisto del prodotto/servizio turistico da voi offerto?

No.

Hanno modificato l'immagine e la reputazione del vostro hotel?

Come la recensione può influire sul fatturato, implicitamente si può dire che influisce anche sull'immagine dell'albergo. Purtroppo, non ci sono dati oggettivi che dimostrino l'impatto sulla reputazione.

Le reviews sono preziose, quando sono positive.

Il problema è che abbiamo messo degli strumenti anche in mano a dei pazzi che non aspettano altro che scagliarsi contro qualcuno. Abbiamo messo in mano la macchina a delle persone che non hanno la patente[...] Si lo strumento delle reviews è assolutamente importante ma messo in mano a persone che provocano dei danni gratuiti all'azienda che non li merita. Ci sta che se c'è un disservizio reale lo lamenti, ci sta. Ma quando il servizio o la lamentela non è effettiva, qui è un danno per azienda se non è vero. Quindi è uno strumento delicato.

Leggete le recensioni relative alla struttura nei principali portali?

- **Se sì, quali portali considerate?** TripAdvisor, Booking, Expedia, Google
- **Avete notato differenze di valutazione tra un portale e l'altro?** Sinceramente no. La differenza l'ho vista soltanto nella categoria di persone che lascia la review. Nel senso che, mi spiego, su TripAdvisor non sempre sai chi ha lasciato la review invece su Booking si.

Quali sono i portali in cui è presente la vostra struttura?

TripAdvisor, Booking, Google, Expedia.

Esiste un sistema di monitoraggio formalizzato? (raccolta e classificazione recensioni)

Si! Abbiamo un sistema di tracking di tutte le review su TripAdvisor, Google ecc, arrivano al nostro indirizzo di posta e poi rispondiamo. [...] REVIEW PRO – che permette di vedere in contemporanea tutte le recensioni che arrivano sui vari portali e rispondere sempre da questo strumento.

Chi svolge questo compito?

Si occupa la mia assistente delle recensioni positive, ad alcune risponde anche in modo non standardizzato. Chiaramente tutte le review negative vengono gestite da me. Perché lì io voglio cercare di capire cosa è successo, chi è il cliente. Io stesso mi informo.

(è lo stesso che cura i social/sito o è il servizio clienti?) No no, abbiamo altre persone che si occupano del sito e social network.

Ho notato che rispondete alle recensioni, perché avete preso questa decisione?

Perché ritengo sia importante ascoltare la voce del consumatore e ringraziare, perché ci aiuta a migliorare e vedere quello che noi non vediamo. È uno strumento fondamentale, perché ci fa vedere i nostri pregi e difetti e ci dedica del tempo.

- **Come avviene la risposta (tempi, modi...)** H24 – tutte le recensioni negative risponde il manager e va di cercare chi è il cliente capire chi è l'arrivo e tutta la dinamica.
- **Quanto tempo impiegate al giorno per rispondere alle recensioni?** Mezz'ora al giorno di media. Quando arriva brutta una review dedichiamo più tempo perché si va a vedere la motivazione.

Avete mai avuto recensioni false?

Si. Cioè ci sono 2 aspetti:

1. Talvolta arrivano delle reviews dove si capisce che il cliente ha sbagliato albergo. In questo caso scriviamo al portale per informare e rimuovere la recensione
2. Oppure quando il cliente è offensivo, e lascia una review palese e volutamente estremamente negativa e per tanto la reputiamo fake.

Quali sono le azioni che intraprendete in seguito alle informazioni ottenute dalle recensioni?

Ci concentriamo chiaramente sulle reviews negative. Andiamo ad analizzare cosa è successo. Quando faccio l'indagine voglio capire chi è il cliente e vado a risalire all'impiegato e capisco la situazione. E poi cerco di intervenire.

Facciamo delle riunioni per parlare di quello che c'è scritto nelle reviews periodicamente, facciamo anche dei briefing mattutini (lunedì, martedì) e poi facciamo delle riunioni più strutturate dove si toccano argomenti come qualità, dove intervenire per migliorare.

In seguito al soggiorno del cliente lo incoraggiate a fornire un feedback online?

Sì! Sì! Adesso stiamo partendo con un sistema nostro aziendale. Le spiego.

Tutti i clienti che arrivano si registrano per accedere all'Wi-Fi rilasciando così la loro e-mail. Al cliente viene mandato una mail ringraziando e lo invitando a lasciare la recensione, chiedendo se ci sono state cose negative in modo da migliorare.

Quali sono stati i principali cambiamenti da quando avete iniziato a gestire e monitorare le recensioni?

Ci sono stati molti interventi per quanto riguarda qualità e funzionalità.

Siamo intervenuti anche sul servizio, anche abbastanza duramente con decisioni dal punto di vista dei dipendenti.

Intervista 2: Palazzo Venart- intervista a Giulio Belsito- Marketing& Communication Manager LDC Hotels.

1.Che effetto hanno secondo lei le recensioni online in termini di vendita e fatturato per un hotel?

Le recensioni online sono un importante elemento di orientamento della scelta di un hotel per chi si accinge a prenotare un soggiorno. Quelle più dettagliate possono fare la differenza, sia quando sono positive che quando sono negative. È importante mantenere un flusso costante di recensioni positive, lavorando sia su ciò che si può migliorare, ma anche sugli ospiti evidentemente soddisfatti. Basta chiedere a chi gestisce gli hotel n.1 in classifica in qualsiasi destinazione, quanta differenza possa fare sul fatturato una simile classificazione.

Avete riscontrato un effetto sulla decisione di acquisto del prodotto/servizio turistico da voi offerto?

La conferma - da parte di chi vi ha già soggiornato - del fatto che Palazzo Venart sia sì un hotel 5 stelle lusso, ma soprattutto consenta di vivere l'esperienza di una lussuosa ed antica residenza privata veneziana sul Canal Grande, è importante e sicuramente convincente.

Hanno modificato l'immagine e la reputazione del vostro hotel?

Si può sostenere che le recensioni abbiano rafforzato la corretta percezione del brand "Palazzo Venart": contribuiscono a confermare quella che è l'immagine dell'hotel che il gruppo LDC Italian Hotels vuole far arrivare al pubblico globale.

Leggete le recensioni relative alla struttura nei principali portali?

- **Se sì, quali portali considerate?**
- **Avete notato differenze di valutazione tra un portale e l'altro?**

Facciamo principalmente riferimento a Tripadvisor, Booking.com, Expedia, Mr. & Mrs. Smith dove siamo collocati a livelli altissimi di giudizio da parte dei nostri ospiti (9,3 su Booking). Non ci sono differenze sostanziali di valutazione, riuscendo a centrare l'eccellenza su tutti i portali.

Quali sono i portali in cui è presente la vostra struttura?

Oltre ai già citati Tripadvisor, Booking.com, Expedia e Mr. & Mrs. Smith, appariamo su quelli di “The Leading Hotels of the World”, prestigioso brand internazionale a cui siamo affiliati, ed Fine Hotels & Resorts, dove acquistano soggiorni ed esperienze i possessori delle carte American Express Centurion.

Esiste un sistema di monitoraggio formalizzato? (raccolta e classificazione recensioni)

Si, ReviewPro.

Il quartier generale della LDC Hotels & Resorts, catena alberghiera di cui Palazzo Venart fa parte, raccoglie, classifica, monitora e condivide un’analisi delle recensioni ogni mese, al fine di esaminare eventuali criticità o punti di forza da discutere insieme per migliorare costantemente il servizio offerto agli ospiti.

Chi svolge questo compito? (è lo stesso che cura i social/sito o è il servizio clienti?)

Il monitoraggio, come detto in precedenza, viene ufficialmente svolto da un addetto dell’headquarter taiwanese della LDC Hotels & Resorts. Il personale del front office dell’hotel anche controlla quotidianamente condividendo le informazioni raccolte con il General Manager della struttura.

Ho notato che rispondete (alle recensioni, perché avete preso questa decisione?

- **Come avviene la risposta (tempi, modi...)**
- **Quanto tempo impiegate al giorno per rispondere alle recensioni?**

Rispondere alle recensioni è un innanzitutto un segno di rispetto per le opinioni espresse dai nostri ospiti, che teniamo sempre in grandissima considerazione. La risposta avviene in tempi abbastanza rapidi a meno che non si renda necessario aprire una investigazione per capire come possano essersi verificate criticità, in modo da poter fornire una risposta concreta e basata su fatti, Fortunatamente questo accade pochissime volte a Palazzo Venart. Le risposte vengono date dopo un confronto tra il Front Office e il General Manager.

Avete mai avuto recensioni false?

Non abbiamo finora annotato recensioni false.

Quali sono le azioni che intraprendete in seguito alle informazioni ottenute dalle recensioni?

Semplicemente, lavoriamo per aggiornarci, correggerci, migliorarci. È sempre più evidente che, oltre alla bellezza estetica e formale dell'hotel e ai suoi comfort, gli ospiti valutino il servizio e su questo lavoriamo tantissimo cercando di creare, quando possibile e con assoluta discrezione, un clima accogliente e familiare foriero di ottime recensioni.

In seguito al soggiorno del cliente lo incoraggiate a fornire un feedback online?

Certamente. Un flusso costante di buone recensioni aiuta Palazzo Venart a mantenere il suo ranking molto alto. Considerato che l'hotel dispone di sole 18 camere e suite, e competendo con strutture di più ampia capacità, è importante ottenere più recensioni positive possibili.

Quali sono stati i principali cambiamenti da quando avete iniziato a gestire e monitorare le recensioni?

È cambiata solo la consapevolezza rispetto al nostro lavoro che tendiamo a migliorare costantemente grazie agli spunti offerti da un punto di vista esterno, che ci aiuta a considerare necessità ed esigenze sempre diverse e sempre nuove.

Intervista 3: Palazzina Grassi- intervista a Massimo Brinis- Revenue Manager

Che effetto hanno secondo lei le recensioni online in termini di vendita e fatturato per un hotel?

Sicuramente, non solo per gli hotel ma sono convinto anche per altre attività come ristoranti, le recensioni sicuramente hanno un impatto.

Noi purtroppo non possiamo sapere quanto è questo impatto, ossia non è che ci chiamano quando prenotano e dicono “abbiamo prenotato perché abbiamo visto delle belle recensioni”.

Al contrario invece, può succedere come in due casi riscontrati nella nostra struttura lo scorso anno, dove per delle ultime recensioni negative che avevamo un'agenzia che aveva prenotato per i suoi clienti ci ha contattati chiedendo di cancellare perché avevano letto recensioni negative sulla nostra pagina su TripAdvisor. Quindi questo è stato un caso proprio chiarissimo, dove abbiamo potuto collegare una cancellazione a una brutta reputazione online. Il secondo caso in cui abbiamo capito che le recensioni avevano il loro peso perché dei clienti che ci contattavano direttamente per contattare, ad esempio via e-mail, poi nell'ultimo scambio di e-mail ci dicevano “abbiamo visto le ultime recensioni che ci sono stati dei problemi, speriamo che però il nostro soggiorno possa andare bene”. Quindi diciamo che in questi casi si abbiamo la prova che le recensioni vengono viste e hanno un peso, e ovviamente possono avere un peso sul fatturato, perché ripeto abbiamo avuto delle cancellazioni, che hanno comportato un mancato ricavo.

Dall'altra parte l'hotel non lo sa in molti casi se il potenziale cliente non ha prenotato a causa delle recensioni, però come è successo a noi può succedere anche altre volte.

Avete riscontrato un effetto sulla decisione di acquisto del prodotto/servizio turistico da voi offerto?

Si. I molti casi noi non possiamo com'è il processo d'acquisto dall'altra parte e al contrario può essere magari che un cliente decida di prenotare da noi perché abbiamo delle recensioni migliori rispetto a quelle di un altro, quindi ritengo che comunque posso avere il loro peso.

Non ci è mai successo che un cliente chiedesse un determinato servizio dichiarando di averlo scoperto leggendo le recensioni.

Hanno modificato l'immagine e la reputazione del vostro hotel?

Sicuramente le recensioni negative incidono sulla reputazione online nel nostro hotel.

Leggete le recensioni relative alla struttura nei principali portali? Si

- Se sì, quali portali considerate?

In realtà non siamo il miglior esempio in termini di risposta alle recensioni, perché non abbiamo un reparto dedicato. Avevamo iniziato a rispondere, e praticamente veniva fatto un lavoro tra capo ricevimento, front-office che era in turno in quel giorno, il Sales Manager, in cui si coordinava cercando di capire cosa fosse successo per poi rispondere alla recensione. Però poi entrando in alta stagione, essendo l'organico un po' ridotto, questo processo si è un attimo interrotto. Abbiamo risposto solo in casi di recensioni dove veniva scritto qualcosa di grave o nelle quali il cliente accusava qualcosa di grave. Nella migliore delle situazioni secondo me bisognerebbe rispondere anche alle recensioni positive.

Secondo me bisogna rispondere sia alle recensioni negative, per giustificarci in qualche modo senza contrattaccare, così chi va a leggere quella recensione negativa vede anche la risposta dell'hotel, vede che c'è stata una nostra spiegazione e dai anche un messaggio a chi legge, nel senso di capire che l'hotel si preoccupa di rispondere perché c'è qualcuno dietro a questa semplice pagina di commenti da parte degli ospiti. E dall'altra parte, secondo me andrebbe risposto anche alle recensioni positive, cosa che al momento non facciamo. Io ci tengo alla reputazione online ed a rispondere alle recensioni. Su Booking rispondiamo un po' di più, però non rispondo io direttamente ma la sales manager dopo essersi confrontata con capo ricevimento e chi era in turno quel giorno per capire cosa era successo.

Invece su TripAdvisor è più facile trovare delle recensioni negative, in proporzione al totale delle recensioni rispetto a quelle che ci sono su Booking.com, probabilmente anche per come Booking interagisce con il cliente, nel senso che manda la mail per lasciare la recensione.

Mentre su TripAdvisor il cliente deve essere mosso da qualcosa per entrare sul sito e leggere una recensione, ed è più facile che sia un aspetto negativo che lo porti a lasciare una recensione quasi di vendetta piuttosto che in una situazione dove tutto è andato bene.

Abbiamo avuto un po' di confusione su TripAdvisor perché abbiamo sia la pagina per l'hotel sia la pagina per il ristorante.

Organizziamo anche delle feste all'hotel. Sono delle feste molto rumorose e noi di solito avvisiamo i clienti quando ci sono queste feste dicendo che non potrà esserci la normale tranquillità che c'è durante tutto l'anno, quindi acconsentiamo a ricevere cancellazioni piuttosto che ricevere poi complain dai clienti. Però cosa succede, che magari chi non alloggia in hotel ma viene alla festa organizzata e succede qualcosa di negativo, ad esempio non riescono ad entrare perché c'è coda lunghissima, spesso lascia la recensione sulla pagina dell'hotel e non è corretto perché di fatto l'hotel non c'entra nulla con questo cliente che non ha mai alloggiato.

Oppure ci sono clienti che vogliono lasciare la recensione al ristorante ma la lasciano sulla pagina dell'hotel. In questo caso TripAdvisor consente di spostare la recensione dal profilo dell'hotel al profilo del ristorante. Quindi almeno quella è una delle poche cose buone di TripAdvisor.

- Avete notato differenze di valutazione tra un portale e l'altro?

Sì, anche perché comunque su TripAdvisor ho visto che tendono a lasciare anche un commento. Su Google invece lasciano solamente un punteggio quindi una cosa molto veloce, infatti lì abbiamo un punteggio molto alto, perché sono quasi tutte recensioni da 5 punti, quindi molto bene. Su Booking per lo più valutano i servizi (staff, qualità prezzo) ma pochi lasciano anche un commento.

Quali sono i portali in cui è presente la vostra struttura?

Booking.com, TripAdvisor, Google, Expedia.

Esiste un sistema di monitoraggio formalizzato? (raccolta e classificazione recensioni)

No, non utilizziamo nessun sistema di monitoraggio. So che esistono dei programmi tipo ReviewPro ma non li utilizziamo.

Chi svolge questo compito? (è lo stesso che cura i social/sito o è il servizio clienti?)

A me arrivano le notifiche quando riceviamo le recensioni su TripAdvisor e quando arrivano anche dei commenti in real time su Expedia. Praticamente il cliente che è in hotel può già fare dei commenti, quindi senza scendere a ricevimento e dire qualcosa che non va. Secondo me non è corretto perché se c'è qualcosa che non va e giusto che il cliente lo dica subito al personale in modo da risolvere, però spesso è anche semplicemente uno smile positivo sulla prima impressione che il cliente ha quando arriva in hotel. Quindi i commenti in real-time vengono monitorati dal ricevimento, così hanno sott'occhio quello che sta succedendo in casa.

Le recensioni su Booking.com arrivano al reparto Reservation che comunque spesso riescono a risalire a chi ha lasciato la recensione.

Io su TripAdvisor, quello che faccio è o contestare alcune recensioni quando per esempio viene citato il nome dello staff e spostarle quando vengono postate nella pagina sbagliata oppure chiedere l'eliminazione quando magari viene detto qualcosa di sbagliato.

Avevano un'agenzia che seguiva la parte social, adesso non ci segue più e ne stiamo scegliendo un'altra. Ma l'agenzia non curava la parte delle recensioni e della reputazione online. La parte

delle recensioni la gestiamo, quel poco, internamente mentre la parte dei social veniva gestita da questa agenzia.

Ho notato che rispondete alle recensioni, perché avete preso questa decisione?

Dovremmo rispondere a più recensioni rispetto a quelle a qui rispondiamo.

Attualmente rispondiamo alle recensioni negative per dare la nostra versione dei fatti. Ad esempio, è successo che uno dei clienti ha elencato tutti i punti negativi, però da parte nostra avevamo offerto magari il transfert, stornato una notte, avevamo offerto una cena. Quindi da parte nostra ci sono stati dei gesti per gestire l'insoddisfazione del cliente. Non rispondiamo tanto per quel cliente, ma per mostrare agli altri, a chi poi andava a leggere quella recensione, cosa era successo. Quindi più per gli altri che poi andavano a leggere.

- **Come avviene la risposta (tempi, modi...)**
- **Quanto tempo impiegate al giorno per rispondere alle recensioni?**

Purtroppo, al momento non siamo strutturati. Quando arriva la nuova recensione la leggo, se c'è qualcosa che non va l'inoltro all'operation manager e poi tra il front office manager. Tra il front office di turno quel giorno si cerca di capire cosa è successo e si prepara la risposta. Me la girano e poi io la pubblico.

Avete mai avuto recensioni false?

No. False false no. Può essere successo casi di persone che non hanno neanche messo piede nell'hotel e lasciava la recensione falsa perché aspettava fuori in coda per entrare alla festa. Dalla recensione si capiva leggendola che era una persona che non aveva messo piede in hotel, perché diceva "coda troppo lunga, dovette cambiare chi organizza gli eventi, sono stato un'ora fuori e non sono riuscito ad entrare".

In caso di recensione falsa scriviamo alla piattaforma dicendo che il recensore non ha mai soggiornato nell'hotel e di rimuovere la recensione.

Quali sono le azioni che intraprendete in seguito alle informazioni ottenute dalle recensioni?

Dalle recensioni è emerso che il personale era poco sorridente. Dopo averlo notato in più recensioni, ci siamo messi a parlare con il reparto in questione (ristorante oppure front office). Il direttore cerca di ristimolare nuovamente al sorriso e così via. Altre cose che sono successe riguardavano le pulizie delle camere, e lì si capiva che non c'era stato un controllo della

governare quindi anche in questo caso il direttore è andato a chiedere perché è successo questo. [...] Usiamo le recensioni per migliorare il nostro servizio.

In seguito al soggiorno del cliente lo incoraggiate a fornire un feedback online?

Non ancora. Stiamo cercando di mettere in piedi un sistema di messaggistica collegato direttamente con il nostro PMS (che è il gestionale che noi usiamo per le prenotazioni). Ci sono dei programmi di messaggistica che permettono di inviare vari tipi di messaggi e comunicazioni, in seguito a una determinata azione che si fa nel PMS. Ad esempio, tu inserisci una prenotazione che ha per soggiorno dal 10 ottobre in poi, e puoi impostare che 5 giorni prima dell'arrivo del cliente in automatico venga chiesto se ha bisogno del transfert. Allo stesso modo si può impostare un messaggio automatico che un giorno dopo il check out venga inviata una e-mail automatica al cliente con i ringraziamenti chiedendo di lasciare la recensione. Però è un sistema che va pensato ad hoc. Ovviamente essendo un hotel a 5 stelle, non si può chiedere al cliente ad esempio quando va a prendere un drink al bar di lasciare la recensione.

Bisogna però ricordarsi di bloccare l'invio del messaggio a chi ha già magari manifestato un po' di insofferenza durante il soggiorno. Si andrebbe a chiedere di lasciare una recensione negativa.

Quali sono stati i principali cambiamenti da quando avete iniziato a gestire e monitorare le recensioni?

In seguito alle recensioni, ma anche per necessità ovvie viste le condizioni precedenti della struttura, abbiamo deciso di ristrutturare la struttura. Oppure in seguito alle lamentele riguardanti il personale, abbiamo fatto più controlli.

Intervista 5: Hotel Metropole - Chiara Visentin- Director of S&M- Assistant Manager

Che effetto hanno secondo lei le recensioni online in termini di vendita e fatturato per un hotel?

Per quanto riguarda le recensioni in generale, esse sono molto importanti perché la struttura ha un tasso di conversione che poi si riflette sul fatturato. Ma è difficile quantificarlo, perché sono modalità di giudizio che non sono misurabili. Nel senso, quanto va ad impattare una recensione positiva? Quanto va ad impattare una recensione negativa? Questo difficilmente riusciamo a capirlo, anche perché vi sono clienti che ci contattano per capire se ciò che hanno letto corrisponde alla realtà oppure no.

Lo strumento delle recensioni permette al cliente di avere una percezione generale. Se su 100 recensioni ce ne sono 20 negative il cliente sa dare un peso, sappiamo che il cliente lo sa usare anche se inconsciamente. Il mondo dell'hotel offre servizi, quindi la percezione è assolutamente diversa. È un qualcosa di personale.

Avete riscontrato un effetto sulla decisione di acquisto del prodotto/servizio turistico da voi offerto?

No. Questo no.

Hanno modificato l'immagine e la reputazione del vostro hotel?

Qualche anno fa era molto importante perché, soprattutto Tripadvisor, aveva un impatto forte sulla reputazione, e un buon posizionamento in questo sito poteva significare essere tra i primi hotel visibili. Adesso credo che questo sito in particolare impatti un po' meno. Le nostre recensioni non hanno modificato la nostra immagine, che è già molto forte nel mercato. Diamo assolutamente importanza a tutte le recensioni, ma direi che la reputation è data dalla totalità del reparto web. Ed è importante mantenere un buon, se non ottimo, livello.

Leggete le recensioni relative alla struttura nei principali portali? Si

- **Se sì, quali portali considerate?** TripAdvisor, Booking, Expedia e Google

Avete notato differenze di valutazione tra un portale e l'altro? Si. Ci sono portali dove le recensioni hanno argomenti diversi, a testimonianza che i clienti hanno percezioni diverse sulla base della propria cultura e delle proprie tradizioni.

- Quali sono i portali in cui è presente la vostra struttura?

TripAdvisor, Booking, Expedia

Esiste un sistema di monitoraggio formalizzato? (raccolta e classificazione recensioni)

Si. Review Pro.

Chi svolge questo compito? (è lo stesso che cura i social/sito o è il servizio clienti?)

La gestisco io, ma solo la parte delle recensioni. Per i social abbiamo un'altra risorsa che gestisce tutta quella parte.

Ho notato che rispondete alle recensioni, perché avete preso questa decisione?

Perché il cliente dedica del tempo e noi vogliamo ringraziarli.

- Come avviene la risposta (tempi, modi...) Adesso stiamo cambiando le modalità. Ci stiamo strutturando un po' meglio. E' un lavoro che richiede molta attenzione e per rispondere noi non usiamo modelli standardizzati con i clienti. Ogni risposta viene scritta personalmente e condivisa con la proprietà, e ciò richiede un po' di tempo.

Riusciamo ad analizzare giornalmente le recensioni.

Le recensioni positive ci fanno molto piacere e si cerca di dare risposta comunque, anche quando il cliente dimostra di essere stato contento.

- Quanto tempo impiegate al giorno per rispondere alle recensioni?

Dipende ovviamente dalla mole di lavoro, nel senso che ci sono periodi nei quali riceviamo tantissime recensioni, ed altri un po' meno. In media un'ora al giorno circa. Dipende appunto anche dal contenuto, perché se la recensione è negativa impieghiamo più tempo per la risposta, poiché cerchiamo di capire cosa è successo.

Avete mai avuto recensioni false?

Si! In TripAdvisor, per esempio. Questo sito era molto più limpido un tempo, in termini di recensioni, mentre adesso meno. Abbiamo avuto anche clienti con pretese singolari "se non mi date questo... allora io scrivo", anche a fine soggiorno o dopo un lasso di tempo per ottenere rimborsi economici. Ciò dimostra che si deve prestare molta attenzione a ciò che viene scritto...

Spesso ci si accorge quando una recensione è falsa: a me è successo più di una volta di far rimuovere una recensione o perché il cliente non aveva effettivamente soggiornato da noi (si capiva dalla descrizione della camera) o perché il cliente aveva proprio sbagliato hotel.

Quali sono le azioni che intraprendete in seguito alle informazioni ottenute dalle recensioni?

Dopo l'analisi delle recensioni organizziamo riunioni interne con i reparti interessati, anche con la proprietà, per capire il livello di complain, gestirlo subito, e agire di conseguenza perché magari c'è stata una mancanza da parte dello staff oppure se il complain è stato causato da un problema strutturale e bisogna agire di conseguenza. [...]

In seguito al soggiorno del cliente lo incoraggiate a fornire un feedback online?

Diciamo che ogni momento è importante durante il soggiorno del cliente. Per noi non è il solo momento del check-out per chiedere di effettuare una recensione.

Il cliente è importante per l'hotel, in ogni momento del suo percorso, dalla prenotazione al viaggio di ritorno.

Il nostro hotel è di proprietà, e per tale motivo ha una cura particolare e un'offerta di servizi molto personalizzata. Per noi è importante offrire un'esperienza a 360 gradi, già prima del suo arrivo. Quindi capire se la prenotazione è andata bene, se ha percepito già al telefono quello che è il nostro mood, la personalizzazione dell'offerta, e poi la sua accoglienza se è stata di buon grado e se è stata un'esperienza che non si aspetta. Oppure il servizio in camera, un'attenzione particolare al cliente. L'incoraggiamento non deve avvenire per forza in un momento particolare del suo soggiorno come il check-out, ma durante *tutto* il suo soggiorno. Ogni momento è importante per offrire bene i servizi, perché il cliente possa essere incentivato a parlare bene della struttura, per poi arrivare alla recensione positiva. Non è che chiediamo al check-out "Scusi ci può lasciare una recensione?". Non è il momento del check-out il più importante. È fondamentale per noi capire già in casa se il cliente ha bisogno di supporto, se è soddisfatto o non soddisfatto. Ricevere una recensione con un complain è un segnale per noi, perché ciò significa che non ci siamo accorti che il cliente non era soddisfatto in casa e abbiamo perso l'opportunità di fare qualcosa per recuperarlo. [...]

Certo, al check-out l'addetto avrà il compito importante di verificare se il cliente è stato soddisfatto o no, con quella piccola interazione chiedendo "è andato tutto bene?", magari sollecitando il fatto che avremmo piacere di condividere il suo parere anche con le altre persone.

Però non è un atto indirizzato a lasciare la review. Assolutamente! [...]L'hotel, a fine soggiorno, manda una mail di ringraziamento per aver soggiornato e un invito a ritornare...

Quali sono stati i principali cambiamenti da quando avete iniziato a gestire e monitorare le recensioni?

Fino a qualche anno fa ricevevamo molti complain sulla connessione Wi-Fi, sebbene avessimo una connessione attiva. Grazie all'analisi delle recensioni, l'hotel ha cambiato sistema migliorando enormemente il servizio. Quindi c'è stato un investimento importante da parte dell'azienda.

Un'altra questione è stata l'aria condizionata, ma era un problema del quale eravamo consapevoli vista la struttura storica dell'edificio: tuttavia, siamo intervenuti con un miglioramento radicale, risolvendo il problema.

Per informazioni riguardati l'intervista all'Hotel 4 e all'Hotel 6 contattare 850002@stud.unive.it

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1.1: Mercato globale dei prodotti di lusso.....	9
Figura 1.2: Interesse del consumatore per l'hotellerie di lusso.....	10
Figura 1.3: Offerta strutture alberghiere per categoria e posti letto in Italia (2018).....	12
Figura 1.4: Dimensione media alberghiera per categoria in Italia (2018).....	13
Figura 1.5: Quota di presenze nelle strutture alberghiere in Italia per categoria, 2018 (%).....	14
Figura 1.6: Distribuzione delle strutture a 5 stelle e 5 stelle lusso in Italia.....	15
Figura 1.7: Percentuale di individui che usano Internet per cercare informazioni riguardanti beni e servizi.....	22
Figura 1.8: Come prenotano i turisti la struttura ricettiva.....	26
Figura 2.1: Il processo decisionale d'acquisto.....	30
Figura 2.2 Fattori che influenzano il comportamento d'acquisto.....	32
Figura 2.3: Mappa cognitiva dei motivi che spingono i turisti a scegliere vacanze Luxury	34
Figura 2.4: Utilizzo dei social media nel comportamento di acquisto del consumatore nel turismo.....	35
Figura 2.5: Le tipologie di UGC.....	41
Figura 2.6 Importanza WOM - Modelli di sviluppo.....	42
Figura 2.7: Fattori delle recensioni che influenzano i potenziali clienti.....	50
Figura 3.1: I quattro quadranti del rapporto tra reputazione e revenue.....	60
Figura 3.2: Percentuale di clienti che ha apprezzato la risposta da parte della direzione.....	70
Figura 3.3: Percentuale di clienti che tornerebbe a soggiornare nella stessa struttura in seguito ad un'adeguata risposta da parte della direzione.....	71
Figura 3.4: Linee guida per la gestione delle recensioni nel settore alberghiero.....	77
Figura 4.1: Variazione dell'offerta ricettiva a Venezia (2017-2018, %)	84
Figura 4.2: Offerta strutture alberghiere per categoria e posti letto a Venezia (2018)	85
Figura 4.3: Dimensione media alberghiera per categoria a Venezia (2018)	86
Figura 4.4: Paesi di provenienza dei turisti a Venezia (2018)	87
Figura 4.5: Quota di presenze nelle strutture alberghiere a Venezia per categoria, 2018 (%).....	88

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1.1: Macro-descrittori e micro-descrittori del concetto di lusso.....	6
Tabella 1.2: I migliori 25 Hotel di Lusso nel mondo.....	109
Tabella 1.3: Top 25 degli hotel di lusso: Italia.....	110
Tabella 1.4: Top Websites Ranking(globale).....	27
Tabella 1.5: Top Websites Ranking (Italia)	27

BIBLIOGRAFIA

- Abrate, G., Capriello, A., e Fraquelli, G. (2011). *When quality signals talk: Evidence from the Turin hotel industry*. *Tourism Management*, 32(4), 912-921.
- Abrate, G., e Viglia, G. (2014). *Reputazione e monitoraggio della competizione in tempo reale: le sfide innovative del pricing online (Reputation and monitoring of the competition in real time: the innovative challenges of online pricing)*. *Sinergie*, 93(Jan-Apr).
- Aiello, G., Donvito, R. (2006). *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso*. In 5th International Congress Marketing trends, (Venecia-Italia).
- Akerlof, G. A. (1978). *The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism*. In *Uncertainty in economics* (pp. 235-251). Academic Press
- Amatulli, C., Guido, G. (2011). *Determinants of purchasing intention for fashion luxury goods in the Italian market*. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 15(1), 123–136.
- Anderson, E.W. (1998). *Customer satisfaction and Word-of-Mouth*. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17.
- Antonioli Corigliano, M., e Baggio, R. (2011). *Internet e turismo 2.0*. Egea, Milano.
- Aragno, P., Cenci, C. (2012). *ZZUB la più grande community italiana di passaparola. Come e quando funzionale il marketing non convenzionale*. S. Cherubini, S. Pattuglia (a cura di), *Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni*, Milano, FrancoAngeli, 129-140.
- Aramendia-Muneta, M. E., e Ollo-Lopez, A. (2013). *ICT Impact on tourism industry*. *International Journal of Management Cases*, 15(2), 87-98.
- Arndt, J. (1967a). *Word of Mouth Advertising: A review of the literature*. New York: The Advertising Research Foundation Inc.
- Arndt, J. (1967b). *Role of product-related conversations in the diffusion of a new product*. *The Journal of Marketing Research*, 4(2), 291–295.
- Baggio, R., Baggio, J. A. (2011). *Experiencing information asymmetries in tourism*. In 4th Advances Tourism Marketing Conference, Maribor.
- Baggio, R., Del Chiappa, G. (2014). *Real and virtual relationships in tourism digital ecosystems*. *Information Technology & Tourism*, 14(1), 3-19.
- Bagnoli, L. (2014). *Manuale di geografia del turismo: dal grand tour ai sistemi turistici*. Utet-Università.

- Baka, V. (2016), “*The becoming of user-generated reviews: looking at the past to understand the future of managing reputation in the travel sector*”, *Tourism Management*, Vol. 53, pp. 148-162.
- Beatrice, S., Mihălcescu, C. (2013). *The impact and perspectives of the e-tourism at a global level*. *Romanian Economic and Business Review*, 8(4SI), 289-297.
- Bencardino, F., e Prezioso, M. (2007). *Geografia del turismo*. McGraw-Hill.
- Bergeron, J., Ricard, L., e Perrien, J. (2003). *Les déterminants de la fidélité des clients commerciaux dans l'industrie bancaire canadienne*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(2), 107–120.
- Bernardi, L., e Bertin, G. (2005). *Percorsi di ricerca sociale: conoscere, decidere, valutare*. Carocci.
- Boles, J.S., Barksdale, H.C. Jr., e Johnson, J.T. (1997). *Business relationships: An examination of the effects of buyer- salesperson relationships on customer retention and willingness to refer and recommend*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(3/4), 248–258.
- Bone, P.F. (1992). *Determinants of Word-of-Mouth communication during product consumption*. *Advances in Consumer Research*, 19, 579–583.
- Bone, P.F. (1995). *Word of Mouth effects on short-term and long-term product judgments*. *Journal of Business Research*, 32(3), 213–223.
- Brioschi, A. (2000), *Comunicare il lusso*. In *Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing”*, Università Ca’Foscari Venezia (Vol. 24).
- Camilleri, J., e Neuhofer, B. (2017). *Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2322-2340.
- Cantalops, A. S., Salvi, F. (2014). *New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels*. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51.
- Candela G., Figini P. (2010), *Economia del turismo e delle destinazioni*, McGraw-Hill.
- Casalo, L. V., Flavian, C., Guinaliu, M., e Ekinci, Y. (2015). *Do online hotel rating schemes influence booking behaviors?*. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 28-36.
- Casarin, F. (2007). *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*. G. Giappichelli.
- Chan, N. L., e Guillet, B. D. (2011). *Investigation of social media marketing: how does the hotel industry in Hong Kong perform in marketing on social media websites?*. *Journal of Travel e Tourism Marketing*, 28(4), 345-368.
- Chen, P. Y., Wu, S. Y., e Yoon, J. (2004). *The impact of online recommendations and consumer feedback on sales*. *ICIS 2004 Proceedings*, 58.

- Chen, W., Gu, B., Ye, Q., e Zhu, K. X. (2019). *Measuring and managing the externality of managerial responses to online customer reviews*. *Information Systems Research*, 30(1), 81-96.
- Cherubini, S., e Pattuglia, S. (2012). *Social media marketing. Consumatori, imprese, relazioni*. FrancoAngeli.
- Chevalier, J. A., e Mayzlin, D. (2006). *The effect of word of mouth on sales: Online book reviews*. *Journal of marketing research*, 43(3), 345-354.
- Clark, T. W. (1992). *Relativism and the limits of rationality*. *The Humanist*, 52(1), 25–32.
- Corbellini, E., e Saviolo, S. (2007). *L'esperienza del lusso: mondi, mercati, marchi*. Rizzoli/ETAS.
- Correia, A., Kozak, M., e Del Chiappa, G. (2019). *Examining the meaning of luxury in tourism: a mixed-method approach*. *Current Issues in Tourism*, 1-19.
- Correia, A., Kozak, M., e Kim, S. (2019). Investigation of luxury values in shopping tourism using a fuzzy-set approach. *Journal of Travel Research*, 58(1), 77-91.
- Correia, A., Kozak, M., e Reis, H. (2016). *Conspicuous consumption of the Elite*. *Journal of Travel Research*, 55(6), 738–750.
- Couzin, G., e Grappone, J. (2013). *Five stars: putting online reviews to work for your business*. John Wiley & Sons.
- Crocker, K.E. (1986). *The influence of the amount and type of information on individuals' perception of legal services*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14(4), 18–27.
- Del Vecchio, P., Ndou, V., e Passiante, G. (Eds.). (2018). *Turismo digitale e smart destination: tecnologie, modelli e strategie per la crescita di un sistema turistico integrato*. FrancoAngeli.
- Dall'Ara, G. (Ed.). (2009). *Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo*. Angeli.
- Dev, C. S., Morgan, M. S., e Shoemaker, S. (1995). *A positioning analysis of hotel brands: Based on travel-manager perceptions*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), 48-55.
- Duan, W., Gu, B., e Whinston, A. B. (2008). *Do online reviews matter?—An empirical investigation of panel data*. *Decision support systems*, 45(4), 1007-1016.
- Eiglier, P., Langeard, E., Farinelli, I., e Roman, A. (1993). *Il marketing strategico nei servizi*. McGraw-Hill.
- Ekiz, E., Khoo-Lattimore, C., e Memarzadeh, F. (2012). *Air the anger: investigating online complaints on luxury hotels*. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(2), 96-106.
- Espinet, J. M., Saez, M., Coenders, G., e Fluvià, M. (2003). Effect on prices of the attributes of holiday hotels: a hedonic prices approach. *Tourism Economics*, 9(2), 165-177.

- Eunju, K., Kim, K. H., e Zhang, H. (2008). *A cross cultural study of antecedents of purchase intention for sports shoes in Korea and China*. Journal of Global Academy of Marketing Science, 18(1), 157-177.
- Ferrari, S. (2012). *Marketing del turismo: Consumatori, imprese e destinazioni nel nuovo millennio*. Cedam.
- Fertik, M., e Thompson, D. (2015). *The reputation economy: How to optimise your digital footprint in a world where your reputation is your most valuable asset*. Hachette UK.
- Filieri, R., Alguezaui, S., e McLeay, F. (2015). *Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth*. Tourism Management, 51, 174-185.
- Fotis, J. N., Buhalis, D., e Rossides, N. (2012). *Social media use and impact during the holiday travel planning process* (pp. 13-24). Springer-Verlag.
- Fritsch, A., e Sigmund, H. (2013). *Managing hotel reviews*. Matthaes Verlag.
- Gallarza, M., Arteaga, F., Del Chiappa, G., Gil-Saura, I., Holbrook, M. (2017). *A multidimensional service-value scale based on Holbrook's typology of customer value*. Journal of Service Management, 28(4), 724-762.
- Gazzoli, G., Gon Kim, W., e Palakurthi, R. (2008). *Online distribution strategies and competition: are the global hotel companies getting it right?*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20(4), 375-387.
- Geetha, M., Singha, P., e Sinha, S. (2017). *Relationship between customer sentiment and online customer ratings for hotels-An empirical analysis*. Tourism Management, 61, 43-54.
- Ghose, A., E Ipeiritis, P. (2006). *Towards an understanding of the impact of customer sentiment on product sales and review quality*. Information Technology and Systems, 12, 1-6.
- Godes, D., e Mayzlin, D. (2009). *Firm-created word-of-mouth communication: Evidence from a field test*. Marketing science, 28(4), 721-739.
- Godey, B., Pederzoli, D., Aiello, G., Donvito, R., Wiedmann, K. P., e Hennigs, N. (2013). *A cross-cultural exploratory content analysis of the perception of luxury from six countries*. Journal of Product & Brand Management, 22(3), 229-237.
- Gretzel, U., e Yoo, K. H. (2008). *Use and impact of online travel reviews*. Information and communication technologies in tourism 2008, 35-46.
- Gursoy, D., Del Chiappa, G., e Zhang, Y. (2017). *Preferences regarding external information sources: a conjoint analysis of visitors to Sardinia, Italy*. Journal of Travel & Tourism Marketing, 34(6), 806-820.

- Hartline, M.D., e Jones, K.C. (1996). *Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value and word-of-mouth intentions*. Journal of Business Research, 35, 207–215.
- Haywood, R. (2002), *Manage Your Reputation: How to Plan Public Relations to Build and Protect the Organisation's Most Powerful Asset*, 2nd ed., Kogan Page, London
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., Gremler, D. D. (2004). *Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?*. Journal of interactive marketing, 18(1), 38-52.
- Hu, N., Bose, I., Koh, N. S., e Liu, L. (2012). *Manipulation of online reviews: An analysis of ratings, readability, and sentiments*. Decision support systems, 52(3), 674-684.
- Jenkins, H., e Ito, M. (2015). *Participatory culture in a networked era: A conversation on youth, learning, commerce, and politics*. John Wiley & Sons.
- Jones, N., Borgman, R., e Ulusoy, E. (2015). *Impact of social media on small businesses*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 22(4), 611-632.
- Kardon, B. (2007), “*They’re saying nasty things*”, Marketing News, Vol. 41 No. 20, p. 30.
- Katz, E., Paul, F. (1955). Lazarsfeld. 1955. *personal Influence: The part played by people in the Flow of Mass communications*. Glencoe, Illinois: The Free Press. Katz Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communication.
- Kelleher, T. (2009). *Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication*. Journal of communication, 59(1), 172-188.
- Kelleher, T., e Miller, B. M. (2006). *Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes*. Journal of Computer-Mediated Communication, 11(2), 395-414.
- Kim, D.-Y., Lehto, X., e Morrison, A. M. (2007). *Gender differences in online travel information search: Implications for marketing communications on the internet*. Tourism Management, 28(2), 423–433.
- Kotler P., Bowen J.T., Mauri A.G., (2018), *Marketing del turismo*. Pearson
- Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., e Wilner, S. J. (2010). *Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities*. Journal of marketing, 74(2), 71-89.
- Kozinets, R. V., De Valck, K., Wojnicki, A. C., e Wilner, S. J. (2010). *Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities*. Journal of marketing, 74(2), 71-89.

- Kuhn, M. (2005). *COBE: A proposed code of blogging ethics*. In *Blogging, Journalism, and Credibility Conference*, Harvard Law School, Cambridge, MA.
- Kwok, L., Xie, K. L. (2016). *Factors contributing to the helpfulness of online hotel reviews: does manager response play a role?*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2156-2177.
- Laing, J. H., e Crouch, G. I. (2005). *Extraordinary journeys: An exploratory cross-cultural study of tourists on the frontier*. *Journal of Vacation Marketing*, 11(3), 209-223.
- Lee, Y. L., e Song, S. (2010). *An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy*. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1073-1080.
- Leung, D., Law, R., Van Hoof, H., Buhalis, D. (2013). *Social media in tourism and hospitality: A literature review*. *Journal of travel e tourism marketing*, 30(1-2), 3-22.
- Li, C., Cui, G., Peng, L. (2017). *The signaling effect of management response in engaging customers: A study of the hotel industry*. *Tourism Management*, 62, 42-53.
- Liang, S., Zhang, Z., Zhang, Z., Law, R., Sun, W. (2017). *Consumer motivation in providing high-quality information: building toward a novel design for travel guide websites*. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(6), 693-707.
- Lipovetsky, G., e Roux, E. (2003). *Le luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*. Editions Gallimard.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., e Pan, B. (2008). *Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management*. *Tourism Management*, 29(3), 458–468.
- Liu, Z., e Park, S. (2015). *What makes a useful online review? Implication for travel product websites*. *Tourism Management*, 47, 140-151.
- Marchiori, E., Pavese, G., e Cantoni, L. (2012). *eTcoMM–eTourism Communication Maturity Model. A framework to evaluate the maturity of a DMO when it comes to the online communication management*. The case of Canton Ticino and Lombardy. In *ENTER* (pp. 215-226).
- Martin, M. G., e Burke, R. J. (Eds.). (2012). *Corporate reputation: Managing opportunities and threats*. Gower Publishing, Ltd..
- Mauri, A. G. (2002). *The Quality of Firm's Output as Factual Communication: The Role of Word-of-Mouth* (Le Prestazioni Dell'Impresa Come Comunicazione).

- Mauri, A. G., e Minazzi, R. (2013). *Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers*. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 99-107.
- Mauri, A. G., e Minazzi, R. (2015). *The Impact of Hotel Reviews Posted by Guests on Customers' Purchase Process and Expectations*. In Toulon-Verona Conference "Excellence in Services".
- Mattia, G. (2013). *Il neo-lusso. Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi: Marketing e consumi di qualità in tempi di crisi*. FrancoAngeli.
- Milano, R., Tapinassi, F., e Zoppi, N. (2013). *Turismo e reputazione: online reputation management per imprese ricettive, ristoranti e destinazioni turistiche*. Maggioli.
- Nicoli N., Papadopoulou E., *TripAdvisor and reputation: a case study of the hotel industry in Cyprus*, in *EuroMed Journal of Business*, Vol.12, 2017, pp.316-334.
- Nguyen, K. and Coudounaris, D. (2015), "The mechanism of online review management: a qualitative study", *Tourism Management Perspectives*, Vol. 16, October, pp. 163-175.
- Nilsson, E., e Ballantyne, D. (2014). *Reexamining the place of servicescape in marketing: a service-dominant logic perspective*. *Journal of Services Marketing*, 28(5), 374-379.
- O'Reilly T. (2007), *What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software*, *Communications & Strategies*, 1: pp.17.
- Ogden, M. (2001). *Marketing truth: hearing is believing*. *The Business Journal*, 16(52), 17.
- Pan, B., MacLaurin, T., Crotts, J.C., 2007. *Travel blogs and the implications for destination marketing*. *Journal of Travel Research* 46 (1), 35–45.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., e Berry, L.L. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, 64(1). 12–40.
- Pavlou, P. A., e Dimoka, A. (2006). *The nature and role of feedback text comments in online marketplaces: Implications for trust building, price premiums, and seller differentiation*. *Information Systems Research*, 17(4), 392-414.
- Pavlou, P. A., e Gefen, D. (2004). *Building effective online marketplaces with institution-based trust*. *Information systems research*, 15(1), 37-59.
- Park, C., e Lee, T. M. (2009). *Information direction, website reputation and eWOM effect: A moderating role of product type*. *Journal of Business research*, 62(1), 61-67.
- Park, S. Y., e Allen, J. P. (2013). *Responding to online reviews: Problem solving and engagement in hotels*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 64-73.

- Platania, S., e Santisi, G. (2014). *Luxury tourism e processi cognitivi di scelta della struttura turistica: un contributo di ricerca nel territorio siciliano*. Turismo e Psicologia, (1).
- Raguseo, E., e Vitari, C. (2017). *The effect of brand on the impact of e-WOM on hotels' financial performance*. International Journal of Electronic Commerce, 21(2), 249-269.
- Reicheld, F.F. (1996). *The loyalty effect*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Riley, R. (1995) *Prestige Worthy Tourist Behavior*. Annals of Tourism Research
- Romanenti, S. (2010), “*Reputation and stakeholder engagement: an Italian case study*”, Journal of Communication Management, Vol. 14 No. 4, pp. 306-318.
- Senecal, S., e Nantel, J. (2004). *The influence of online product recommendations on consumers' online choices*. Journal of retailing, 80(2), 159-169.
- Silverman, G. (2001). *The Power of Word of Mouth*. Direct Marketing, 64(5), 47.
- Smith, O. (2013). *TripAdvisor fails to spot fake restaurant*. The Telegraph.
- Sparks, B. A., e Browning, V. (2010). *Complaining in cyberspace: The motives and forms of hotel guests' complaints online*. Journal of Hospitality Marketing e Management, 19(7), 797-818.
- Sparks, B. A., Perkins, H. E., e Buckley, R. (2013). *Online travel reviews as persuasive communication: The effects of content type, source, and certification logos on consumer behavior*. Tourism Management, 39, 1-9.
- Sparks, B. A., e Bradley, G. L. (2014). *A “Triple A” typology of responding to negative consumer-generated online reviews*. Journal of Hospitality & Tourism Research, 41(6), 719-745.
- Sun, T., Youn, S., Wu, G., e Kuntaraporn, M. (2006). *Online word-of-mouth (or mouse): An exploration of its antecedents and consequences*. Journal of Computer-Mediated Communication, 11(4), 1104-1127.
- Tapinassi F., Zoppi N. (2017) *Web marketing delle recensioni. Guida di sopravvivenza a TripAdvisor & co. per albergatori e ristoratori*. Apogeo
- Travaglini, A., Puerto, S., e D'Amico, V. (2015). *Digital marketing turistico: e strategie di revenue management per il settore ricettivo*. LSWR.
- Van Riel, C. B., e Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.
- Verhagen, T., Nauta, A., e Feldberg, F. (2013). *Negative online word-of-mouth: Behavioral indicator or emotional release?* Computers in Human Behavior, 29(4), 1430-1440.
- Völckner, F., e Hofmann, J. (2007). *The price-perceived quality relationship: A meta-analytic review and assessment of its determinants*. Marketing Letters, 18(3), 181-196.

- Wang, M., Lu, Q., Chi, R. T., e Shi, W. (2015). *How word-of-mouth moderates room price and hotel stars for online hotel booking an empirical investigation with Expedia data*. Journal of Electronic Commerce Research, 16(1), 72.
- Weathers, D., Sharma, S., e Wood, S. L. (2007). *Effects of online communication practices on consumer perceptions of performance uncertainty for search and experience goods*. Journal of retailing, 83(4), 393-401.
- Wei, W., Miao, L., e Huang, Z. J. (2013). *Customer engagement behaviors and hotel responses*. International Journal of Hospitality Management, 33, 316-330.
- Westbrook, R.A. (1987). *Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes*. Journal of Market- ing Research, 24(3), 258–270.
- Wood, L. (2000). *Brands and brand equity: definition and management*. Management decision, 38(9), 662-669.
- Wright, L. T., Pires, G. D., Stanton, J., e Rita, P. (2006). *The internet, consumer empowerment and marketing strategies*. European journal of marketing.
- Xiang, Z., Woeber, K., e Fesenmaier, D. R. (2008). *Representation of the online tourism domain in search engines*. Journal of Travel Research, 47(2), 137-150.
- Xie, H. J., Miao, L., Kuo, P. J., E Lee, B. Y. (2011). *Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: The role of perceived source credibility and pre-decisional disposition*. International Journal of Hospitality Management, 30(1), 178-183.
- Xie, K. L., Zhang, Z., e Zhang, Z. (2014). *The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance*. International Journal of Hospitality Management, 43, 1-12.
- Xu, X., e Li, Y. (2016). *The antecedents of customer satisfaction and dissatisfaction toward various types of hotels: A text mining approach*. International journal of hospitality management, 55, 57-69.
- Ye, Q., Law, R., e Gu, B. (2009). *The impact of online user reviews on hotel room sales*. International Journal of Hospitality Management, 28(1), 180-182.
- Ye, Q., Law, R., Gu, B., e Chen, W. (2011). *The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings*. Computers in Human behavior, 27(2), 634-639.
- Yeoman, I. (2011). *The changing behaviours of luxury consumption*. Journal of Revenue and Pricing Management, 10(1), 47-50.
- Yeoman, I. (2012). *2050-Tomorrow's tourism* (Vol. 55). Bristol: Channel View Publications.

Yeoman, I., McMahon-Beattie, U. (2006). *Luxury markets and premium pricing*. Journal of Revenue and Pricing Management, 4(4), 319–328.

Yoo, K. H., Gretzel, U. (2011). *Influence of personality on travel-related consumer-generated media creation*. Computers in Human Behavior, 27(2), 609-621.

Zhao, Y., Xu, X., e Wang, M. (2019). *Predicting overall customer satisfaction: Big data evidence from hotel online textual reviews*. International Journal of Hospitality Management, 76, 111-121.

Zheng, T., Youn, H., e Kincaid, C. (2009). *An analysis of customers' e-complaint for luxury resort properties*. Journal of Hospitality Marketing & Management, 18(7), 718–729.

Zhu, F., e Zhang, X. (2010). *Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics*. Journal of marketing, 74(2), 133-148.

SITOGRAFIA

- https://altagamma.it/media/source/WORLDWIDE%20LUXURY%20MARKET%20MONITOR_BAIN.pdf[data accesso 04/03/2019]
- http://www.digital-luxury.com/reports/World_Luxury_Index_Hotels_by_Digital_Luxury_Group.pdf [data accesso 04/03/2019]
- <https://www.hospitality-news.it/lusso/1459-il-turismo-del-lusso-dalla-ricerca-universitaria-di-giacomo-del-chiappa.html> [data accesso 25/03/2019]
- <https://mk0tainsights9mcv7wv.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2018/10/TripBarometer-2017-2018.pdf> [data accesso 24/04/2019]
- <https://www.viaggiarenews.com> [data accesso 29/04/2019]
- <https://www.voyage-prive.it> [data accesso 29/04/2019]
- <https://www.tripadvisor.it/TravelersChoice-Hotels-cLuxury-g1> [data accesso 02/05/2019]
- <https://www.similarweb.com/> [data accesso 02/05/2019]
- <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/micro-moments-travel-customer-journey/>] [data accesso 02/05/2019]
- <https://www.turismo.it/italia/> [data accesso 27/05/2019]
- Nielsen (2016) <https://www.business2community.com/marketing/numbers-dont-lie-2016-nielsen-study-revealed-referrals-01477256#4rQtlh6E2KukyMIq.97>. [data accesso 30/05/2019]
- <https://www.reviewpro.com/it/prodotti/revenue-optimizer/> [data accesso 23/08/2019]
- <https://www.tripadvisor.com.au/TripAdvisorInsights/wpcontent/uploads/2018/01/Using-Guest-Reviews-to-Pave-the-Path-to-Greater-Engagement.pdf> [data accesso 23/08/2019]
- <https://www.tripadvisor.it/TripAdvisorInsights/w613> [data accesso 23/08/2019]
- https://www.tripadvisor.it/ForRestaurants/wpcontent/uploads/2018/01/dinerengagement_it_v2.pdf [data accesso 23/08/2019]
- <https://www.comune.venezia.it/sites/comune.venezia.it/files/immagini/Turismo/ANNUARIO%202017.pdf> [data accesso 13/09/2019]
- <http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/RapportoStatistico2019/pdf/volume.pdf> [data accesso 13/09/2019]

- <https://www.istat.it/> [data accesso 13/09/2019]
- <https://www.mangiarebenevenezia.it/ristoranti-in-citta/mangiare-di-lusso-veneziana-ristoranti-stellati/> [data accesso 13/09/2019]
- <https://www.hotelmetropole.com/> [data accesso 15/09/2019]
- https://www.sinahotels.com/en/h/sina-centurion-palace-venice/?utm_source=google&utm_medium=local&utm_campaign=glocal [data accesso 15/09/2019]
- <https://www.marriott.com/hotels/travel/vcegl-the-gritti-palace-a-luxury-collection-hotel-venice/?scid=bb1a189a-fec3-4d19-a255-54ba596febe2>[data accesso 15/09/2019]
- <https://www.palazzovenart.com/it/> [data accesso 15/09/2019]
- https://www.palazzinagrassi.com/?utm_source=google&utm_medium=organic&utm_campaign=GoogleMyBusiness [data accesso 15/09/2019]
- https://www.kempinski.com/en/venice/san-clemente-palace-kempinski/?utm_medium=organic&utm_source=google&utm_campaign=KIVCE2&utm_content=gmb&source=S308962248 [data accesso 15/09/2019]
- <https://comediventarericco.com/guadagnare/come-guadagnare-con-le-recensioni/> [data accesso 29/09/2019]