Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale

in Economia e
Gestione delle aziende

Tesi di Laurea

L'importanza della web reputation e delle recensioni nel settore della ristorazione commerciale

Analisi dell'orientamento dei ristoratori delle principali località balneari
del Veneto e del Friuli Venezia Giulia

Relatrice / Relatore
Ch. Prof. Agostino Cortesi

Laureando
Andrea Moretti
Matricola 867873

Anno Accademico
2018 / 2019

Ai miei genitori per l'opportunità che mi hanno dato
e ad Arianna per il supporto che mi ha sempre fornito.

Indice:

INTRODUZIONE **5**

Capitolo 1-Il settore della ristorazione commerciale in Italia **7**

1.1. La ristorazione all'interno del sistema agroalimentare italiano *7*

1.2. Il turismo enogastronomico *12*

1.3. La struttura del mercato italiano della ristorazione *17*

1.4. L'andamento del mercato italiano della ristorazione *22*

1.5. SWOT analysis sulla ristorazione Made in Italy *28*

Capitolo 2-Come sono cambiate le carte in tavola con l'avvento di Internet **33**

2.1. L'avvento di Internet e la rivoluzione digitale *33*
2.1.1. Principali trend sull'utilizzo di Internet in Italia 35
2.1.2. Il consumatore diventa prosumer 41

2.2. La web reputation come driver del vantaggio competitivo *49*
2.2.1. L'evoluzione della reputazione 52
2.2.2. Brand: reputation, identity, awareness, positioning e performance 54

2.3. Cos'è cambiato nella ristorazione? *56*
2.3.1. Il fenomeno delle recensioni e la nascita della Review Economy 57
2.3.2. I siti di rating 59

2.4. TripAdvisor *61*
2.4.1. Storia ed evoluzione 61
2.4.2. Funzionalità e opportunità 63
2.4.3. Il business model 65
2.4.4. Il problema delle fake reviews 66

Capitolo 3-L'utilizzo del *marketing* per ottimizzare la *web reputation* **69**

3.1. L'importanza del marketing nel food service *69*
3.1.1. Il marketing dei servizi 74
3.1.2. Dal marketing tradizionale al digital marketing 78
3.1.3. Le recensioni come strumento per ridurre i gap di valore esterni nella prospettiva della customer based view 81

3.2. Strumenti e tecniche di digital marketing nella ristorazione *85*
3.2.1. Sito web 86
3.2.2. SEO 87
3.2.3. Social media 88
3.2.4. Local search 89
3.2.5. E-mail marketing 90
3.2.6. Analytics e reporting 90

3.3. Il marketing delle recensioni *92*
3.3.1. Monitorare le recensioni 93
3.3.2. Richiedere feedback ai clienti 94
3.3.3. Rispondere alle recensioni 95

Capitolo 4-Analisi empirica sull'orientamento al web marketing e alla web reputation dei ristoratori delle principali località balneari venete e friulane **99**

4.1. Obiettivi e metodologia di ricerca *99*

4.2. Struttura del questionario *101*

4.3. La popolazione di riferimento e il campione analizzato *102*

4.4. Analisi descrittiva dei risultati ottenuti *110*
4.4.1. L'orientamento al marketing e al web marketing dei ristoratori 110
4.4.2. Comprensione dell'importanza delle recensioni 117
4.4.3. Le considerazioni dei ristoratori su di TripAdvisor 123

4.5. Confronto tra diversi cluster ristorativi *127*
4.5.1. In base al posizionamento di prezzo 127
4.5.2. In base alla tipologia di clientela servita 134
4.5.3. In base alla posizione su TripAdvisor 140

CONCLUSIONE **147**

BIBLIOGRAFIA **153**

SITOGRAFIA **159**

INDICE FIGURE **168**

ALLEGATO- Questionario somministrato ai ristoranti operanti nelle principali località balneari del Veneto e del Friuli Venezia Giulia **172**

INTRODUZIONE

Il mondo della ristorazione è cambiato. Oggi non basta più essere bravi a cucinare per far si che la propria attività ristorativa abbia successo, bensì bisogna essere dei veri e propri imprenditori anche in questo campo e possedere delle solide conoscenze di gestione aziendale per poter raggiungere dei buoni risultati.
Questo è successo perché il mercato è cambiato, la concorrenza è diventata spietata e i gusti dei consumatori si sono evoluti. Il cliente, inoltre, grazie alla maggiore informazione è diventato molto più esigente ed attento ad ogni minimo particolare, dalla qualità dei prodotti fino all'immagine aziendale.
Con l'avvento di Internet, tali cambiamenti si sono moltiplicati ulteriormente, finendo per escludere dal mercato coloro che non sono riusciti a stare al passo con i tempi. Infatti, oggigiorno basta una foto, un video o una recensione postati online per rovinare la reputazione di un locale a causa della forte viralità del web, con tutti gli effetti negativi che ne conseguono. Il ristoratore moderno, pertanto, deve sapersi adattare ai mutamenti e capire che oggi più che mai è necessario saper vendere il proprio prodotto per poter raggiungere elevate perfomance e per farlo sono indispensabili le conoscenze del marketing e delle dinamiche della rete Internet. Occorre, quindi, ripensare ai propri modelli di business approfittando delle potenzialità del marketing applicato alla ristorazione e introducendo delle strategie digitali che possano migliorare la propria web reputation, in quanto la vera sfida competitiva oggi si gioca sulla rete.

Il presente elaborato mira proprio a scoprire quanto sia diventato fondamentale per un ristorante disporre di un'ottima reputazione online per battere la concorrenza e a dimostrare la crescente importanza delle recensioni in campo ristorativo.
Dopodiché, si è cercato di indagare l'orientamento di un particolare target di ristoratori nei confronti delle suddette tematiche, per capire se hanno compreso l'importanza della web reputation come leva del vantaggio competitivo, individuando la loro propensione al digital marketing e all'utilizzo delle recensioni ricevute per migliorare i processi e i risultati aziendali.

Per raggiungere tali obiettivi, dapprima sono state analizzate la letteratura di riferimento e le principali ricerche scientifiche condotte in questo campo, per apprendere la struttura

del mercato del food service italiano, il comportamento del consumatore e i principali contributi teorici inerenti alla reputazione e al digital marketing.
In seguito, è stata condotta una ricerca empirica mediante un questionario, creato appositamente e diffuso ai ristoratori operanti nelle principali località balneari del Veneto e del Friuli-Venezia Giulia per comprendere il loro punto di vista. È stata scelta questa zona in quanto caratterizzata da una forte vocazione turistica e da un'elevata pressione competitiva, situazioni nelle quali è imprescindibile per un locale essere ben visibile agli occhi del consumatore, in particolare sul web, per essere scelto.

Il primo capitolo, quindi, analizza il mercato italiano della ristorazione, contestualizzandolo all'interno del più ampio sistema agroalimentare e studiandone la struttura e l'andamento. Inoltre, è stato approfondito il fenomeno del turismo enogastronomico, vista la sua crescente importanza.
In questo modo si è giunti all'individuazione dei principali punti di forza, punti di debolezza, delle opportunità e minacce di tale business.
Il secondo capitolo descrive i cambiamenti occorsi nel mercato della ristorazione con l'avvento di Internet. In particolare, vengono analizzati la trasformazione del comportamento del consumatore, l'evoluzione della reputazione e l'*exploit* del fenomeno delle recensioni. Parte del capitolo è riservata ad una disamina sul sito TripAdvisor, poiché è stato dimostrato essere uno dei più utilizzati dai consumatori in campo ristorativo.
Il terzo capitolo cerca di spiegare perché per un ristorante è fondamentale l'attività di marketing per rimanere sul mercato, in particolare quanto sia importante dotarsi di una strategia di digital marketing per ottimizzare la web reputation del proprio locale. Pertanto, vengono descritti i principi alla base del marketing dei servizi, l'evoluzione al digital marketing, i suoi principali strumenti e tecniche in campo ristorativo e come possono essere sfruttate le recensioni per migliorare la soddisfazione dei propri clienti.
Infine, nel quarto ed ultimo capitolo, viene presentata l'analisi condotta sull'orientamento al digital marketing e alla web reputation dei ristoratori delle principali località balneari venete e friulane, approfondendo gli obiettivi e la metodologia di ricerca, le caratteristiche della popolazione di riferimento e del campione analizzato e i risultati ottenuti. Per ultimo è stato fatto un confronto tra alcune categorie di ristoratori che hanno risposto al questionario, per individuare eventuali analogie o differenze rilevanti.

Capitolo 1-Il settore della ristorazione commerciale in Italia

1.1. La ristorazione all'interno del sistema agroalimentare italiano

Per fare un'analisi approfondita del mercato della ristorazione in Italia, prima di tutto è necessario procedere ad una sua contestualizzazione all'interno dell'economia nazionale. Tale mercato può essere ricompreso entro i confini di due settori che rappresentano delle eccellenze del *Made in Italy*, nonché due traini dell'economia italiana, ossia il sistema agroalimentare e l'industria dell'ospitalità.

La teoria è concorde a includere il settore ristorativo nell'*agribusiness*, più precisamente all'interno del sottoinsieme definito sistema agroalimentare.

Il termine *agribusiness* [1] fu introdotto alla fine degli anni '50 da Davis e Goldberg per indicare la trasformazione che stava avvenendo nella vecchia economia rurale. Si è assistito ad una vera e propria scissione dell'attività produttiva delle imprese agrarie. Se nel passato esse svolgevano numerose funzioni al loro interno, con lo sviluppo economico tali attività sono state spartite tra diverse aziende, facenti parte anche di settori differenti (come quello industriale o del terziario).

In sostanza, l'*agribusiness* può essere definito come "il complesso delle attività che sono collegate a valle e a monte con l'attività agricola"[2], pertanto comprende una serie di comparti, tra i quali:

- Produzione di beni agricoli in senso stretto
- Produzione di beni e servizi utilizzati in agricoltura
- Trasformazione industriale delle materie agricole
- Commercializzazione dei beni agricoli e dei prodotti agro-alimentari
- Ristorazione e catering
- Attività di ricerca e sviluppo correlate

1 PILATI L., *Marketing Agro-alimentare*, UNI Service, Trento 2004, p. 187 e ss.
2 *Ivi*, cit. p.187

Seppur il motore di questo sistema sia l'agricoltura, essa incide sempre meno sul prodotto interno lordo dei Paesi sviluppati, al contrario l'agribusiness nel suo complesso ha un forte impatto in tutte le economie mondiali, sia in termini di PIL sia in termini occupazionali.

Tuttavia, va fatta una distinzione, in quanto non tutti i beni e i prodotti di origine agricola sono destinati ad uso alimentare. Sulla base di questo principio, l'agribusiness può essere scomposto in due sistemi:

- *Food system* (o sistema agroalimentare): comprende tutte le attività dell'agribusiness relative ai prodotti agricoli destinati esclusivamente ad uso alimentare;
- *No food system*: relativo ai prodotti agricoli ad uso non alimentare.

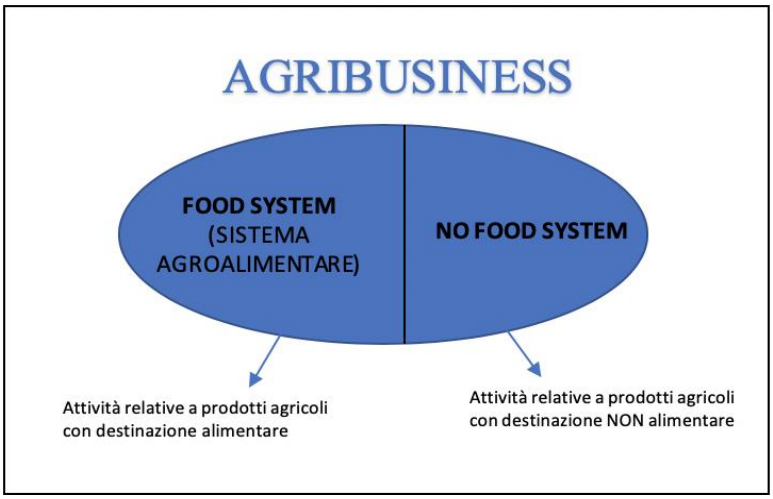

Fig. 1: Rielaborazione di Agribusiness vs food system

Fonte: PILATI L., *Marketing Agro-alimentare, p. 189*

Il sistema agroalimentare o *food system* occupa un posto centrale nelle economie dei vari Paesi, rappresenta infatti il principale fattore del sistema economico europeo e la seconda componente del PIL italiano, nonché un traino e un'eccellenza del Made in Italy.

Tale sistema può essere suddiviso a livello orizzontale in diversi settori, ognuno dei quali comprende diverse aziende che svolgono la stessa tipologia di attività. Pertanto, il food system include i seguenti settori:

- Il settore agricolo
- L'industria alimentare

- L'industria dei mezzi tecnici
- La distribuzione alimentare
- La ristorazione

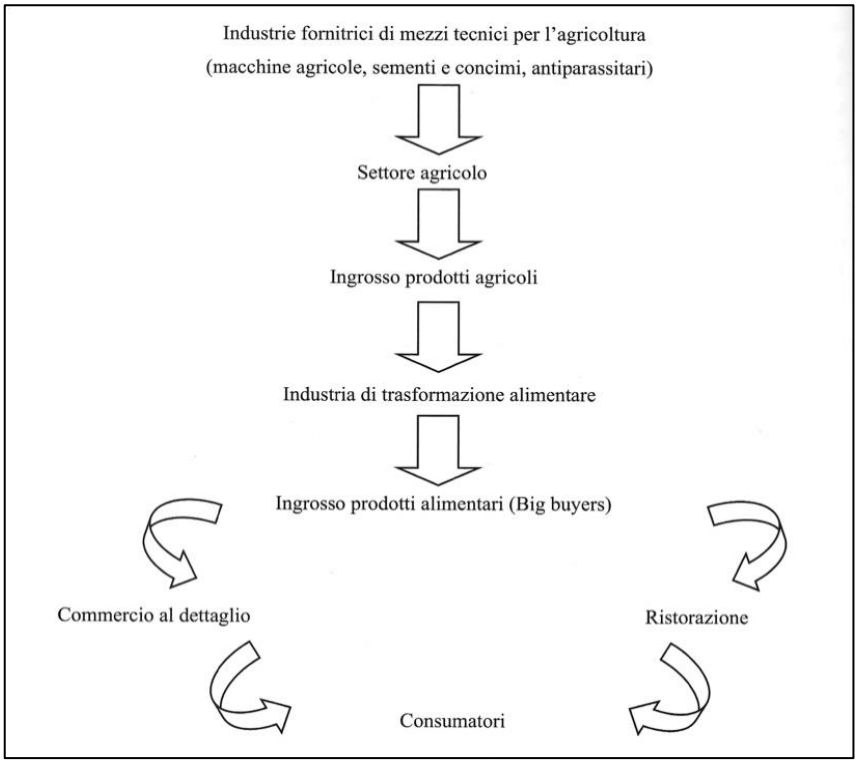

Fig. 2: Settori del sistema agroalimentare

Fonte: SODANO V., SASSI M., MARCHINI A., *Economia agroalimentare: mercati e politiche*, McGraw-Hill, Milano 2010, p. 116

Ognuno dei quali ha un determinato peso sull'economia, tuttavia facendo parte di un sistema, questi settori sono interdipendenti tra loro e la forza o la debolezza di ognuno di essi si ripercuote sugli altri.

Il valore complessivo generato dal sistema agroalimentare italiano si aggira intorno ai 295,6 miliardi nel 2017, in crescita rispetto al 2016. [3]

Come si può notare dalla Fig. 3, è il settore della distribuzione e commercializzazione delle materie prime e dei prodotti trasformati a creare più della metà del valore dell'intero sistema. Mentre al secondo posto si colloca proprio il comparto della ristorazione, che con

[3] CREA, *L'agricoltura italiana conta 2018*, Roma 2019, p. 54 http://www.crea.gov.it/pubblicazioni-scientifiche/

oltre 44,7 miliardi di euro prodotti nel 2017, rappresenta più del 15% del food system italiano.

Tuttavia, ormai da più di dieci anni, il contributo dell'intera filiera agroalimentare si assesta intorno al 17% sul PIL nazionale (Fig. 4).

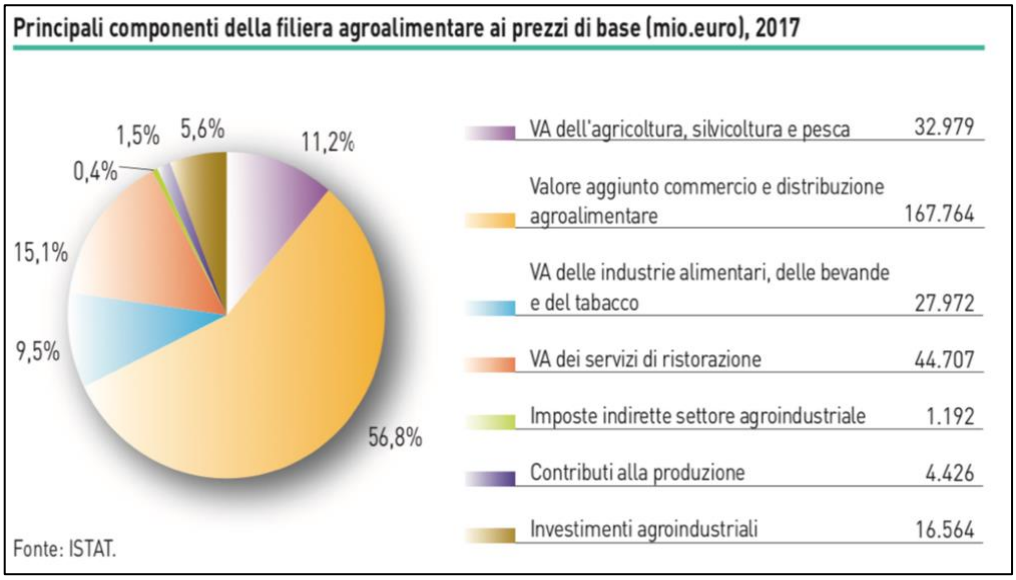

Fig.3: Valore prodotto nel 2017 dalle varie componenti del sistema agroalimentare italiano

Fonte: CREA, *L'agricoltura italiana conta 2018*, p. 54

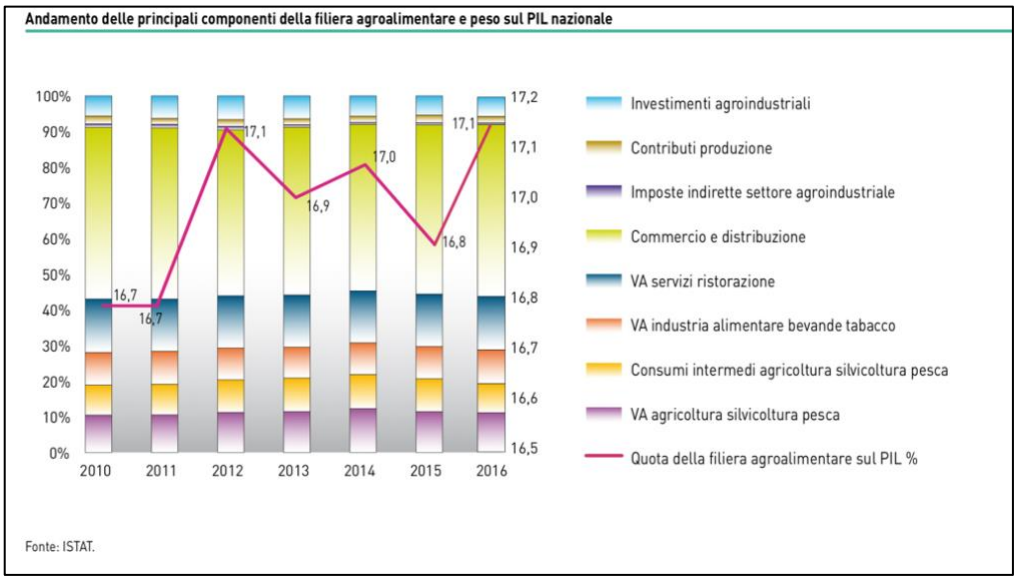

Fig. 4: Quota della filiera agroalimentare sul PIL %

Fonte: CREA, *L'agricoltura italiana conta 2017*, p. 63

A livello orizzontale, invece, il sistema agroalimentare può essere suddiviso in filiere, una per ogni prodotto agricolo o agroalimentare. In letteratura non esiste una definizione

univoca del concetto di filiera, si veda fra tutte quella proposta da Malassis, secondo il quale la filiera è "uno spaccato del sistema agroalimentare che consente di isolare gli operatori e le aziende che concorrono alla produzione e alla distribuzione di un solo prodotto o di una famiglia di prodotti fino alla loro utilizzazione finale"[4]. Tuttavia, precisa Pilati, "in realtà la filiera è un'astrazione […] un insieme sfuocato, senza preciso inizio e fine per via delle interdipendenze tra settori e attività. Le unità concrete ed osservabili sono i canali della distribuzione che non appartengono, salvo casi specifici, ad una singola filiera"[5].

I canali distributivi sono vari e possono essere classificati secondo diversi criteri, uno fra tutti è quello che distingue i canali sulla base della forma distributiva utilizzata dal punto vendita finale del canale. Secondo quest'ottica possiamo avere canali:

- Tradizionali: caratterizzati dall'uso del servizio (es. da parte del dettagliante)
- Moderni: prevalentemente senza servizio
- Ho.re.ca.: rifornisce la ristorazione

Ed è proprio la funzione distributiva quella svolta dalla ristorazione, dato che essa permette il trasferimento dei prodotti del *food* dai produttori ai consumatori finali. Pertanto, come detto pocanzi, non appartiene a nessuna filiera ma costituisce un'unità a sé che si colloca all'estremo del sistema agroalimentare.

Da queste considerazioni possiamo concludere che il fattore che incide maggiormente sul successo o l'insuccesso della ristorazione italiana è rappresentato senza dubbio dai rapporti che essa stabilisce con le fonti delle materie prime, quindi con l'agricoltura e con l'industria alimentare, le quali hanno permesso all'*Italian food* di ottenere un enorme successo internazionale, tanto da diventare uno dei più noti e desiderati al mondo.

Per questo motivo la ristorazione, come estremità del *food system* italiano, deve prendere spunto dalla nostra agricoltura delle tipicità, la quale è riuscita meglio delle altre a soddisfare le esigenze mondiali di gusto, tracciabilità, sicurezza e genuinità, portando l'intero sistema al successo globale. Tale situazione è sottolineata anche dal "Primo rapporto sulla ristorazione in Italia" condotto da Censis e Coldiretti nel 2017, secondo il quale "i risultati del rapporto fissano l'importanza dirimente della logica di filiera, come necessità di praticare l'eccellenza in ogni ambito, inclusa la ristorazione che invece, in

4 MALASSIS L., *L'Economie agro-alimentaire*, Edition Cujas, Paris 1979
5 PILATI L., *Marketing agro-alimentare*, UNI Service, Trento 2004, cit. p. 203

troppi casi, non ha una azione sistematica ed efficace di scrutinio dei fattori che presiedono alla reale eccellenza"[6].

A questo proposito, la ristorazione italiana deve puntare in alto e alzare gli standard, altrimenti il rischio è che l'intero sistema agroalimentare italiano ne possa risentire sia a livello reputazione che a livello di risultati economici.

1.2. Il turismo enogastronomico

La ristorazione, come anticipato nel paragrafo precedente, ha a che fare anche con il turismo, altro pilastro dell'economia italiana.

Osservando la Fig. 5, infatti, è possibile notare come il contributo del turismo sull'economia è in crescita costante. A tal punto che in Italia, l'industria turistica nel 2017 ha generato complessivamente 223,2 miliardi di euro, pari al 13% del PIL nazionale, valore superiore alla media mondiale ed europea.

Contributo totale del turismo al PIL (in mln di € a prezzi reali)									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	% contributo al PIL 2017	2018 (stima)	2028 (forecast)
Italia	187,0	192,1	200,6	212,4	217,3	223,2	13,0	227,3	268,8
Europa	1.843,1	1.873,8	1.921,9	1.967,7	2.020,2	2.098,7	10,3	2.155,5	2.687,3
Mondo	6.758,8	7.017,8	7.297,8	7.606,7	7.936,7	8.272,3	10,4	8.604,5	12.450,1

Fig. 5: Elaborazione Osservatorio Nazionale Turismo sui dati del World Travel and Tourism Council

Fonte:http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/stampa/in_evidenza/WTTC_in_crescita_il_contributo_del_turismo_al_PIL

Inoltre, come affermano i dati dell'ultimo rapporto dell'Istituto Nazionale Ricerche Turistiche (Fig. 6), la ristorazione e l'agroalimentare rappresentano la principale voce di spesa dei turisti italiani e stranieri che hanno deciso di trascorrere le proprie vacanze in

[6] CENSIS, *Primo rapporto sulla ristorazione in Italia*, Cernobbio 2017, cit. p. 2

Italia, raggiungendo 30 miliardi di euro nel 2017, dei quali quasi 18 miliardi provenienti dalla sola ristorazione.

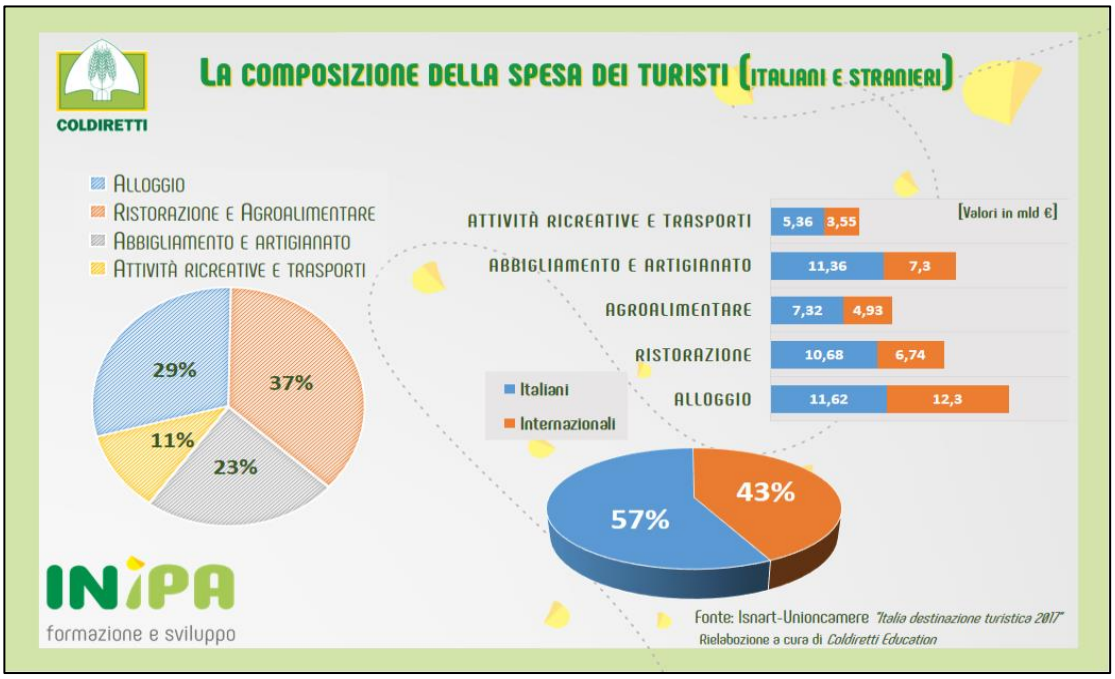

Fig. 6: La composizione della spesa dei turisti
Fonte: https://www.campagnamica.it/2018/07/10/destinazione-gusto-cosa-scelgono-gli-italiani-vacanza/

Ma parlare di industria turistica può essere fuorviante, è più corretto utilizzare il concetto di sistema turistico, come sottolinea Aldo D'Elia[7]. Questo per il fatto che non esistono dei confini precisi per il suddetto settore, bensì l'offerta viene prodotta da un insieme promiscuo di soggetti che a loro volta attivano altri settori.

Secondo l'autore, invero, l'economia del turismo trae origine dall'interconnessione tra diverse entità presenti in un determinato territorio, quali: imprese, infrastrutture, attore pubblico e servizi complementari. L'insieme di questi elementi, beneficiando del territorio, da vita al prodotto turistico.

All'interno di tale sistema, inoltre, è presente una specializzazione dei ruoli, che genera vari subsistemi (trasporti, alloggi, ristorazione, ecc.) comprendenti numerose attività economiche anche molto differenti tra loro, ognuna delle quali attiva una determinata industria. L'interazione tra i vari subsistemi origina la produzione turistica e permette di

[7] D'ELIA A., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Etaslibri, Milano 1998, p. 17 e ss.

parlare di industria trasversale, proprio per il fatto che attivando numerosi comparti dell'economia, si innesca un circolo economico virtuoso.

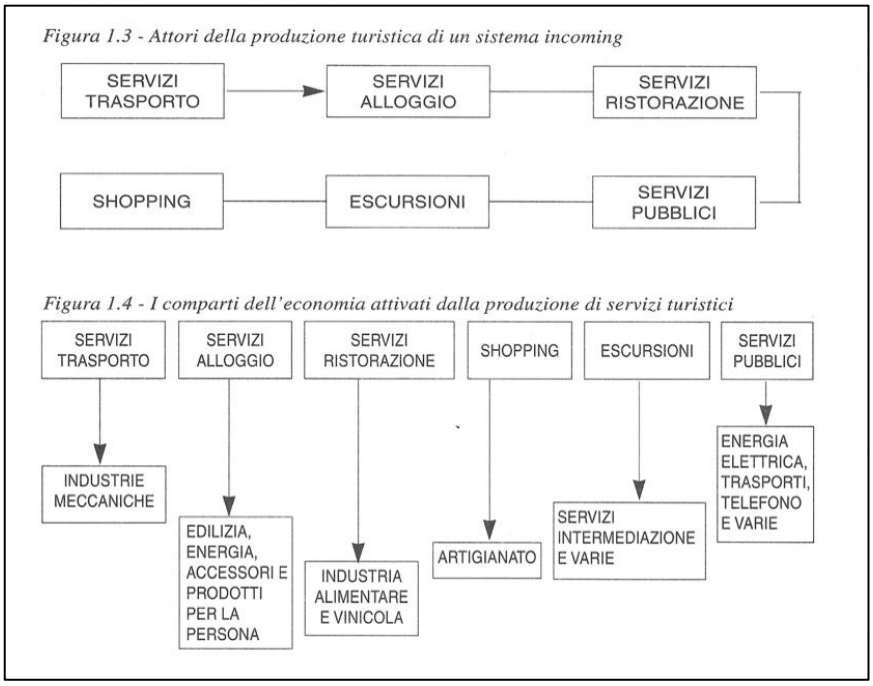

Fig. 7: Attori della produzione turistica e relativi comparti economici attivati

Fonte: D'ELIA A., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, p.21

All'interno di tale sistema, come abbiamo appena visto, a partire dagli anni Novanta il cibo ha acquisito un ruolo sempre più centrale, tanto da aver dato vita ad una particolare tipologia di turismo, il cosiddetto turismo enogastronomico.

A detta di Paolini, il cibo sta assumendo sempre più la funzione di *medium*, a tal punto da essere visto come "un grande faro in grado di attirare l'interesse dei viaggiatori e dei media distribuendo nuova e inaspettata ricchezza nel territorio" [8].

Il consumatore d'oggi non consuma più il cibo solo per sfamarsi, ma va oltre. Ricerca in continuazione nuovi gusti e ha un forte bisogno di conoscenza. Infatti, quello che gli interessa è tutto ciò che sta dietro ad un semplice piatto: la sua storia, le materie che lo compongono, la loro provenienza, la dimensione estetico-sensoriale.

Sono proprio questi fattori che stanno creando nuovi segmenti di viaggiatori, che a loro volta contribuiscono a rilanciare località che in passato erano prive di movimento turistico.

[8] PAOLINI D., *I luoghi del gusto. Cibo e territorio come risorsa di marketing*, Baldini&Castoldi, Milano 2002, cit. p.12

Tuttavia, non è semplice delineare i confini del turismo enogastronomico, soprattutto a causa del fatto che l'alimentazione rappresenta un bisogno primario, pertanto tutti i turisti devono nutrirsi durante le proprie vacanze.

Per individuare i turisti enogastronomici è necessario risalire alle motivazioni che li hanno spinti a scegliere una destinazione rispetto ad un'altra e osservare il modo in cui essi concepiscono le proprie vacanze, oltre che le attese e le esigenze che si aspettano di soddisfare durante il proprio viaggio.

Analizzando la letteratura scientifica non è possibile pervenire ad una definizione univoca di turismo enogastronomico, tuttavia, come suggeriscono Antonioli e Mottironi[9], le varie esplicitazioni in merito possono essere riunite all'interno di due filoni:

- il primo si focalizza sull'oggetto (l'enogastronomia) secondo una logica di prodotto. Dunque, le definizioni comprese in questa categoria mettono in risalto il rapporto che intercorre tra il turista e i prodotti o il tipo di cucina che va ricercando durante il proprio viaggio;
- il secondo enfatizza il contesto di riferimento secondo una logica territoriale. In questo caso, invece, viene evidenziato il legame tra il turista e il territorio di produzione di particolari prodotti agroalimentari, che diventerà il contesto della vacanza.

Ed è proprio sulla base di questa distinzione che Paolini[10] ha tentato di segmentare i turisti, individuando tre particolari tipologie:

- il turista convenzionale: sceglie una determinata località, non per il giacimento gastronomico, ma per altre risorse presenti in essa (es. musei, bellezze naturali, ecc.);
- il gastronauta: è un turista enogastronomico che vede nei prodotti agroalimentari tipici di un determinato territorio l'esclusiva ragione del viaggio. Come sottolinea Paolini: "la motivazione che lo spinge a visitare quel territorio è la degustazione, la visita al produttore artigiano, la voglia di conoscere i segreti, le potenzialità di accostamenti o di ricette, infine il desiderio di acquistarlo, magari con il recondito

[9] CORIGLIANO M. A., VIGANÒ G., *Turisti per gusto. Enogastronomia, territorio, sostenibilità*, DeAgostini, Novara 2004, p. 92

[10] PAOLINI D., *I luoghi del gusto. Cibo e territorio come risorsa di marketing,* Baldini&Castoldi, Milano 2002, p. 79 e ss.

sogno di farlo scoprire agli amici seguaci della gastronomia"[11] (Paolini 2002). Per lui la sola cosa che conta è il prodotto;

- il foodtrotter: è sempre un turista enogastronomico, amante del buon cibo, ma per lui il giacimento enogastronomico è un elemento centrale, ma non esclusivo, del suo viaggio. Dunque, nella scelta della località terrà in considerazione anche altre risorse, come i servizi accessori. Per lui è più importante il territorio del prodotto.

Inoltre, per comprendere meglio il concetto di turismo enogastronomico è utile approfondire le motivazioni che spingono un consumatore a sceglie questo tipo di viaggio, le quali non sono meramente fisiologiche, bensì possono essere di più tipi:

- Fisiche: come il piacere reale proveniente dal gusto di ciò che si assaggia;
- Culturali: grazie alla possibilità di ampliare la propria cultura, entrando in contatto con un nuovo territorio, con la sua storia e le sue tradizioni;
- Interpersonali: come la possibilità di instaurare nuove relazioni con la comunità locale o con i produttori grazie alla funzione sociale del cibo, comprovata da numerose ricerche;
- Di status: siccome determinate scelte alimentari, testimoniano specifici stili di vita.

Va sottolineato, che questa particolare tipologia di turismo non interessa solo le più note destinazioni turistiche, al contrario privilegia le aree rurali a forte vocazione agroalimentare, molto spesso adiacenti ai centri urbani, alle località montane o alle aree balneari. Tutte zone che in Italia sono presenti in abbondanza, basti pensare a puro titolo esemplificativo alla Toscana per quanto concerne il primo caso, alla Valtellina per il secondo o all'entroterra costiero dell'Emilia-Romagna per il terzo.

Pertanto, in questo nuovo scenario che va delineandosi è molto importante sviluppare sinergie in chiave strategica, in quanto soprattutto in Italia il turismo spinto dal cibo potrà diventare sempre più determinante.

La ristorazione, dunque, potrà beneficiare dei notevoli vantaggi derivanti da questo fenomeno, ma allo stesso tempo dovrà fungere da volano per promuovere i nostri territori, puntando sulla qualità e sulle nostre tipicità, oltre che cooperando con gli altri attori interessati, soprattutto dal punto di vista comunicativo, per poter far conoscere al

[11] *Ivi*, cit. p. 80-81

mondo le nostre eccellenze, ed attirar così un numero sempre maggiore di turisti enogastronomici.

1.3. La struttura del mercato italiano della ristorazione

Con il concetto di *food service*, come sostiene Simonetta Nepi[12], si intende l'insieme di tutte quelle attività commerciali (come ristoranti, bar e aziende che si occupano di *catering*, ma anche mense scolastiche e ospedaliere) volte alla produzione e alla distribuzione di cibi e bevande pronti.

Tuttavia, sottolineano Eiglier e Langeard[13], la ristorazione non si limita solamente alle attività logistiche, ma comprende anche la trasformazione di alcune materie in prodotti, l'assistenza personale e sempre più spesso l'attività di intrattenimento.

A livello strutturale, tale settore, può essere diviso in due sezioni principali: la ristorazione commerciale da un lato e quella collettiva dall'altro.

La ristorazione commerciale comprende tutti i pubblici servizi, ossia quei locali che somministrano food & beverage, i quali vengono scelti e frequentati spontaneamente dai consumatori. All'interno di questo canale sono ricomprese tutte le varie tipologie di bar e ristoranti presenti sul mercato.

Quella collettiva, invece, accoglie tutte le strutture di somministrazione destinate a gruppi di individui facenti parte della stessa organizzazione, la quale può essere sia pubblica sia privata. Pertanto, comprende le diverse tipologie di mense (scolastiche, ospedaliere, aziendali, ecc.).

Infine, può essere aggiunta una terza sezione, quella dei cosiddetti canali alternativi, ossia di tutte quelle forme di ristorazione che per varie ragioni non possono essere ricomprese all'interno dei canali precedenti. Ne sono un esempio i distributori automatici di cibo e bevande, sempre più sussistenti sul nostro territorio nazionale.

La Figura 8 ci permette di chiarire meglio la composizione di questo mercato, in quanto fotografa la situazione della ristorazione italiana nel 2006. Nonostante siano passati più

[12] NEPI S., *L'importanza del food service*, in *Gluten Free Travel and Living*, 29 settembre 2017, https://www.glutenfreetravelandliving.it/limportanza-del-food-service/.
[13] EIGLIER E., LANGEARD P., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw- Hill Italia, Milano 1988.

di dieci anni, le cifre sono leggermente cambiate, tuttavia la distribuzione strutturale rimane all'incirca questa. Come è possibile notare, è presente un notevole sbilanciamento a favore della ristorazione commerciale (genera più del 76% dell'indotto complessivo), il quale è addirittura cresciuto negli anni.

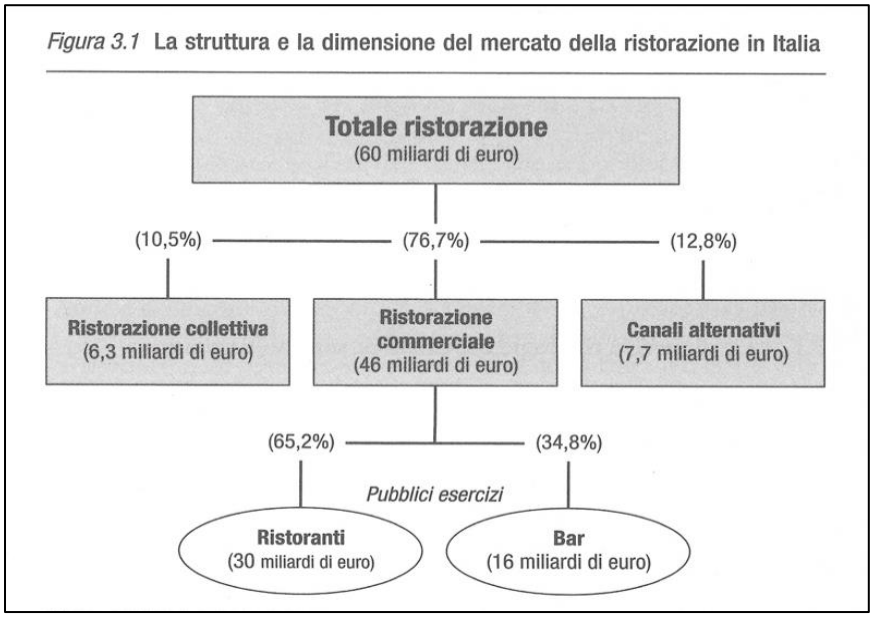

Fig. 8: Struttura e dimensione del mercato della ristorazione in Italia

Fonte: FORNARI E. su dati Centro Studi FIPE, ISTAT, Ac Nielsen, Databank

Ma la complessità strutturale di questo settore non si esaurisce qui, invero, il canale della ristorazione commerciale può essere segmentato in forme e formati differenti. Prima di tutto possiamo distinguere due forme prevalenti di somministrazione che sono i bar da un lato e i ristoranti dall'altro. Dopodiché, all'interno di ciascuna forma possiamo separare numerosi formati sulla base delle caratteristiche tecniche, gestionali ed economiche che li contraddistinguono.

Va subito precisato, a detta di Lugli e Pellegrini[14], che il rapporto che intercorre tra le due forme di somministrazione è di sostituibilità, mentre quello tra formati differenti della stessa forma è di forte rivalità. In altre parole, un ristorante e un bar non concorrono per conquistare lo stesso target di clienti, in quanto i bisogni che vanno a soddisfare sono differenti e al massimo sostituibili. Mentre due differenti formati di ristorante competono direttamente tra loro per conquistare una quota maggiore dello stesso mercato, dato che

[14] LUGLI G., PELLEGRINI L., *Marketing distributivo: la creazione di valore nella distribuzione despecializzata*, UTET, Torino 2005.

mirano ad appagare le medesime esigenze. Infatti, solitamente il bar viene scelto per soddisfare principalmente il bisogno nutritivo, consumando pasti rapidi e a basso costo. Al contrario, il ristorante tende ad appagare altri bisogni, come quello di socialità, grazie al consumo di pasti completi, più costosi e che richiedono maggior tempo.

Sulla base di quanto detto, Fornari[15] propone diverse classificazioni dei differenti *conceps* ristorativi:

- la prima è quella suggerita da Biancone[16] a seconda del tipo di servizio offerto e prevede:
    - ristoranti *table service*: è prevista la consumazione al tavolo assistita dal personale di sala durante tutte le fasi (presentazione offerta, ordinazione, servizio e pagamento);
    - ristoranti *self-service*: la consumazione avviene sempre sul posto ma il servizio è parziale, in quanto alcune funzioni vengono svolte autonomamente dal cliente (ad esempio si riempie da solo il proprio vassoio);
    - ristoranti *free flow*: forma intermedia alle due precedenti, dato che alcuni piatti vengono scelti in autonomia secondo la formula self-service (solitamente gli antipasti o i contorni), mentre altri vengono serviti al tavolo dal personale;
    - ristoranti *take away* e/o *drive thru*: il consumo del pasto solitamente avviene in un luogo diverso da quello di vendita (es. a casa, al lavoro, in macchina, ecc.). Questi locali possono essere visti come dei meri punti vendita di piatti pronti. In particolare, si parla di drive thru quando l'ordinazione e il ritiro vengono eseguiti direttamente da un'automobile.
- Il secondo criterio di classificazione è il livello di specializzazione del menù. In base ad esso possiamo avere ristoranti specializzati ad esempio: nella preparazione della pizza; in piatti di carne (i cosiddetti *steakhouse*); in piatti di pesce; nella composizione dei panini (es. paninoteche, *hamburgerie*, ecc.); in cucine tipiche di altri paesi, sono i ristoranti etnici (nel nostro Paese sono molto in voga i ristoranti cinesi, i sushi *restaurants* di derivazione giapponese, oltre che la cucina indiana e

[15] FORNARi E., *Il marketing del foodservice. Le dimensioni competitive nel mercato della ristorazione*, Egea, Milano 2006, p. 84 e ss.
[16] BIANCONE P.P., *L'economia delle imprese di fast food*, Giuffrè, Milano 2000.

quella medio-orientale). Tuttavia, la maggior parte dei locali sembra preferire un'offerta ampia e variegata per soddisfare più esigenze possibili, finendo molte volte a non avere una precisa identità che li possa differenziare dai propri competitors.

- La terza classificazione, indicata sia da Biancone che da Galli e Martinelli[17], si basa sul posizionamento di prezzo, ossia dipende dal prezzo medio praticato dal ristorante, indipendentemente dall'offerta proposta, a seconda del quale possiamo avere:
    - ristorante popolare o tipico: pratica prezzi bassi e ridotti livelli di servizio. Ne fanno parte le osterie, le trattorie e tutti i ristoranti di fascia bassa. Solitamente hanno un assortimento limitato di prodotti, preparati prevalentemente con materie tipiche della zona;
    - ristorante tradizionale: pratica prezzi medi e un servizio un po' più accurato. In questa categoria sono compresi i ristoranti turistici e la maggior parte di quelli specializzati;
    - ristorante di lusso: caratterizzato da un posizionamento di prezzo al di sopra della media e un servizio *ad hoc*. Si parla di ristoranti con un alto livello di professionalità, come possono essere quelli "stellati".
- Infine, Fornari[18], propone l'ultimo criterio di classificazione sulla base del posizionamento di marketing dei ristoranti. In base ad esso possiamo distinguere:
    - ristoranti commerciali: mirano alla convenienza, offrendo in media menù completi a meno di 25 euro l'uno. Il servizio proposto è modesto, la cucina è piuttosto standardizzata, il numero di addetti è ridotto ma il numero di scontrini emessi è molto elevato. Solitamente il fatturato complessivo è suddiviso in egual modo tra pranzo e cena;
    - ristoranti intermedi: puntano alla differenziazione dell'offerta, rimanendo al contempo accessibili a tutti, proponendo in media menù completi ad un prezzo che varia tra i 25 e i 50 euro. Il personale è numeroso e più preparato, il menù è vario e di qualità ma il numero di scontrini emessi è leggermente inferiore, anche se la redditività risulta superiore grazie al

[17] GALLI G., MARINELLI E., *Format e attributi rilevanti di servizio nel comparto della ristorazione e dell'intrattenimento: un'analisi d'attrattività sul centro storico di Modena*, Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari, Venezia 2003.
[18] FORNARI E., Egea, Milano 2006

maggior valore dello scontrino medio. In questo caso il giro d'affari è concentrato sulla cena.

- Ristoranti da guida: mirano al lusso, prevedendo menù completi al di sopra di 50 euro. Si tratta di locali non tanto grandi e curati in ogni singolo dettaglio, per poter tenere alti gli standard di servizio, ma che in rapporto hanno molto personale caratterizzato da un elevato livello di professionalità. Propongono piatti ricercati, attenti e innovativi, spesso abbinati all'interno di vari menù degustazione. Il principale fattore critico di successo per questo tipo di locali è rappresentato dallo chef;
- Pizzerie: sono una particolare tipologia di ristorante specializzato in un unico tipo di piatto, ossia la pizza. Possono essere molto estesi ed avere così un gran numero di coperti. Spesso comprendono sia il servizio al tavolo che il take away. Il prezzo medio del menù si aggira intorno ai 15 euro e il numero di scontrini battuti è molto elevato.

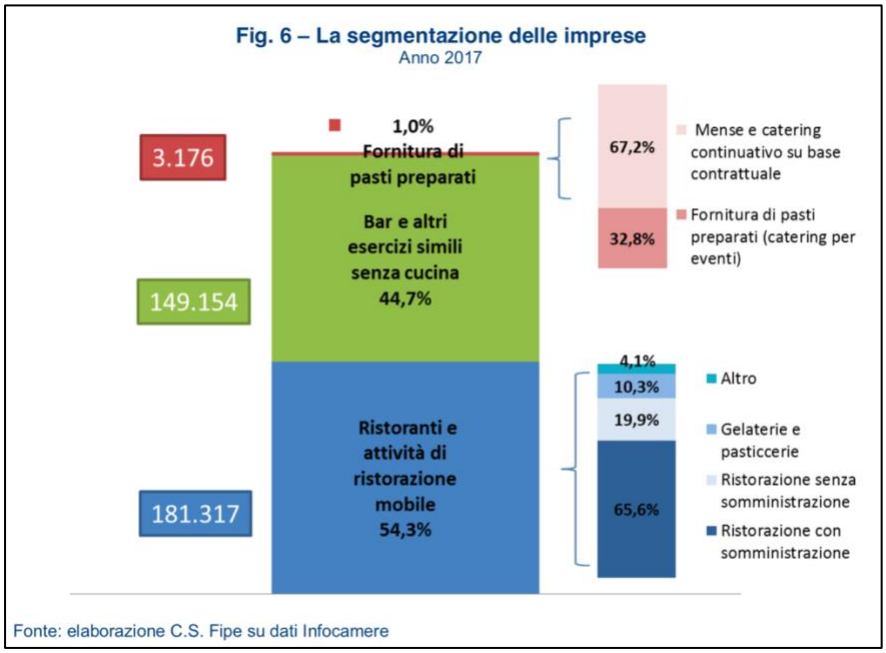

Fig. 9: La segmentazione delle imprese secondo FIPE

Fonte: https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/6166-ristorazione-rapporto-annuale.html , p. 45.

Secondo i dati riportati nell'ultimo "Rapporto annuale 2018" redatto dalla Federazione Italiana Pubblici Esercizi (FIPE)[19], escludendo i canali alternativi, a Dicembre 2017 risultavano attive 333.647 imprese di ristorazione.

Delle quali, come è possibile osservare nella Figura 7, il 54,3% è rappresentato da ristoranti e attività di ristorazione mobile (attenzione però che il 10% di queste attività è composto da pasticcerie e gelaterie), il 44,7% da bar e altri esercizi simili e solamente l'1% da imprese della ristorazione collettiva. È interessante notare che due terzi dei ristoranti presenti in Italia sono caratterizzati dal servizio al tavolo (parziale o totale), mentre il *take away* corrisponde al 20% dei ristoranti totali.

1.4. L'andamento del mercato italiano della ristorazione

Quello del *food service* è senza dubbio uno dei settori nei quali si registra maggiore concorrenza, visto l'elevato numero di aziende iscritte ai registi delle Camere di Commercio italiane. È la Lombardia a fare da guida alle altre regioni, ospitando sul proprio territorio più di 50 mila attività (circa il 15% del totale), mentre il Veneto con le sue 26.251 attività (circa l'8%) si posiziona al quarto posto per presenze di imprese della ristorazione. In Italia, dunque, vi sono in media 4,5 attività per mille abitanti.

Da qui, l'alto tasso di *turn over* che caratterizza questo settore, con i numeri relativi alle cessazioni d'attività più elevati rispetto a quelli riguardanti le nuove aperture (Fig. 10).

[19] FEDERAZIONE ITALIANA PUBBLICI ESERCIZI (FIPE), *Rapporto annuale sulla ristorazione*, 29 gennaio 2019, https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/6166-ristorazione-rapporto-annuale.html ,p. 45 e ss.

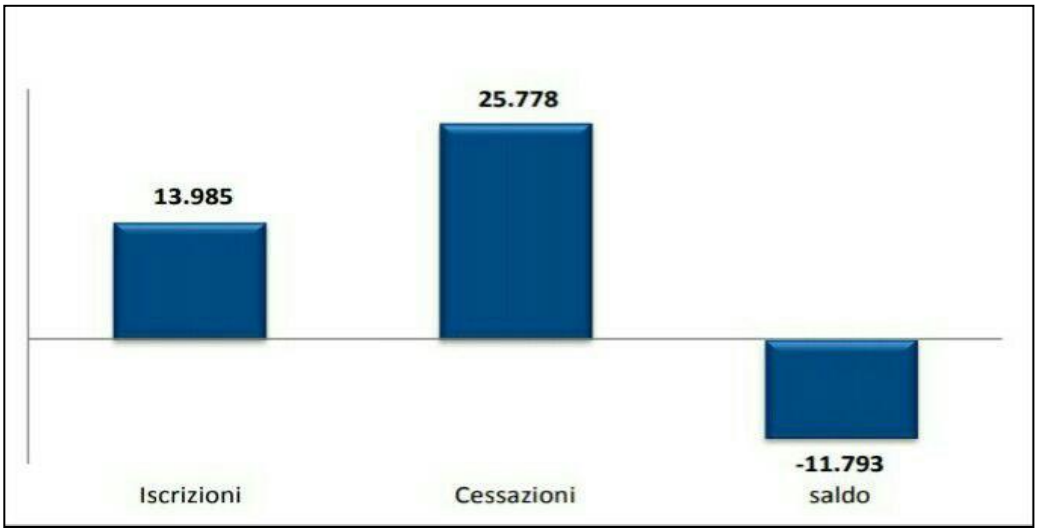

Fig. 10. Iscrizioni e cessazioni d'attività nel settore ristorativo nel 2017

Fonte: https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/6166-ristorazione-rapporto-annuale , p. 59.

Infatti, nel 2017 il saldo tra iscrizioni e cessazioni è negativo per oltre 11 mila unità, ciò significa che il *food service* italiano ha perso circa 3,5 imprese ogni 100 attive, in modo omogeneo in tutto il territorio.

Tuttavia, questo settore, nonostante la crisi economica, è oggi in forte espansione. Basti pensare che nel 2017 il valore aggiunto dei servizi di ristorazione in Italia è stimato intorno ai 43 miliardi di euro. Invero, dopo un periodo di stagnazione che è durato fino al 2011 e una breve contrazione, dal 2015 l'industria ristorativa ha ripreso a crescere, arrivando a superare i livelli pre-crisi (Fig. 11).

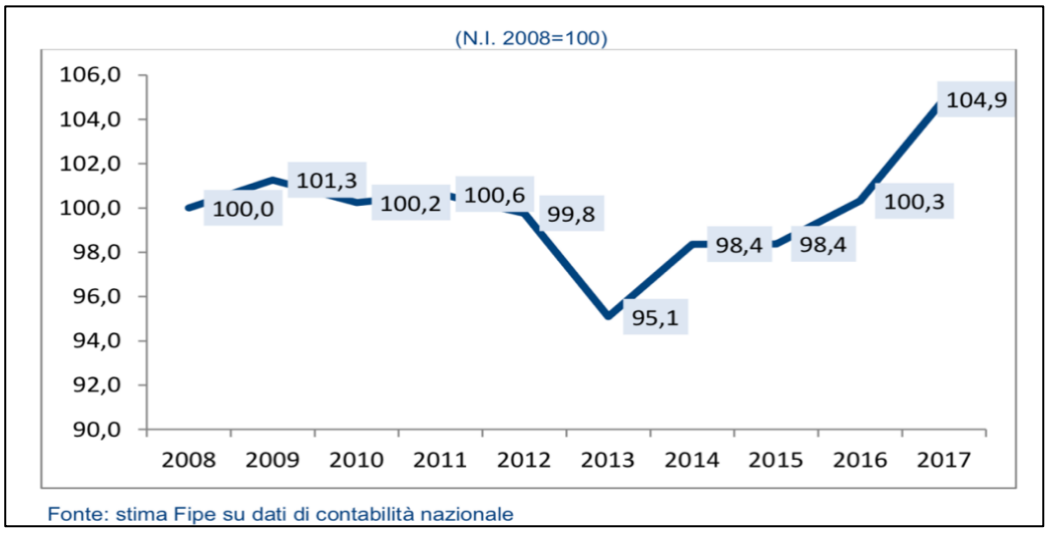

Fig. 11: La dinamica del valore aggiunto della ristorazione italiana

Fonte: https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/6166-ristorazione-rapporto-annuale , p. 77

Anche dal punto di vista occupazionale, il *food service* si dimostra un settore trainante dell'economia italiana, in quanto nel 2017 ha occupato più di un milione e duecentomila persone, con una crescita del 17% a partire dal 2008 (Fig. 10). Questo è dovuto al fatto che il lavoro è il principale fattore nella produzione dei servizi ristorativi.

Inoltre, è importante sottolineare come circa il 70% degli occupati sono lavoratori dipendenti. Pertanto, nel 2017 il numero medio di dipendenti per azienda risulta essere 3,6 per la categoria bar e 6,5 per i ristoranti, a conferma del fatto che la maggior parte delle aziende del *food service* è costituita da microimprese a conduzione prevalentemente familiare.

Dei dipendenti oltre cinque su dieci sono donne, più del 24% sono stranieri, mentre il 40% ha meno di 30 anni e addirittura il 64% meno di 40. Questo dimostra che è un settore a forte valenza inclusiva, essendo uno dei pochi settori capaci di sostenere le categorie occupazionali più deboli.

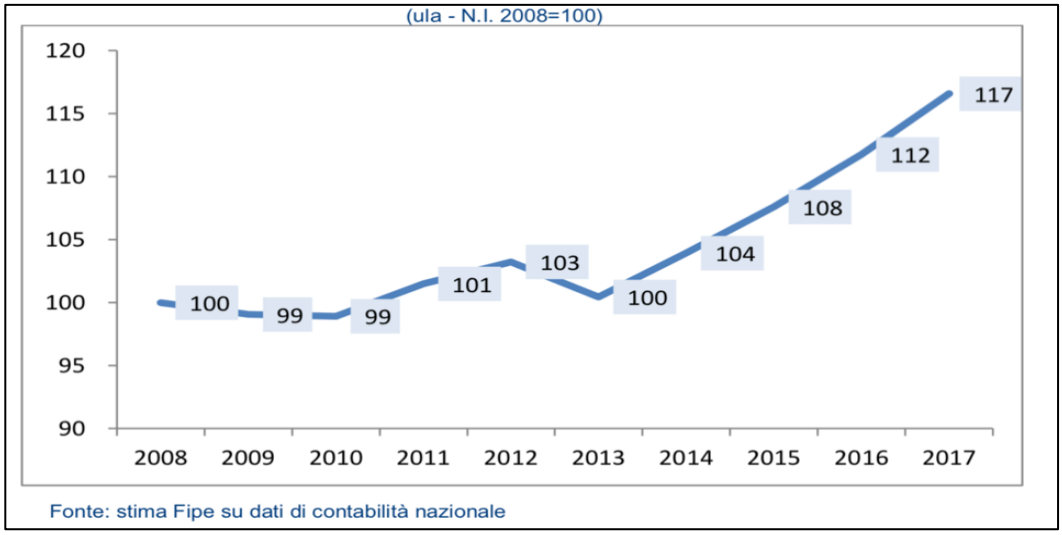

Fig. 12: La dinamica dell'occupazione

Fonte: https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/6166-ristorazione-rapporto-annuale , p. 82

Ma questo andamento positivo non è sorprendente, basti pensare al fatto che, negli Stati Uniti, ormai più del 50% della spesa alimentare è destinata ai pasti extra-domestici.

Il settore del *food service*, infatti, comprende una varietà sempre più ampia di aziende e servizi in virtù del fatto che gli individui, come mettono in luce gli ultimi dati raccolti da IRI e GIRA *Foodservice* in riferimento al biennio 2015-2017, consumano ormai almeno un

pasto su cinque fuori casa, determinando, così, un giro d'affari pari a 111 miliardi (l'80% dei quali provenienti da esercenti quali ristoranti, hotel e *fast food*) nella sola Europa[20].

Fig.13: Indice dei consumi "*out of home*" in Italia nel triennio 2015-2018

Fonte: Federazione Italiana Pubblici Esercizi, *Rapporto annuale sulla ristorazione 2018*, p. 104

Anche nel nostro Paese queste tendenze sono confermate, come rivela l'ultimo Rapporto FIPE, secondo il quale sempre più Italiani scelgono di mangiare fuori casa, nell'ottica del cosiddetto consumo "*out of home*"[21], il quale rappresenta attualmente il 36% dei consumi alimentari complessivi[22] (Fig. 14).

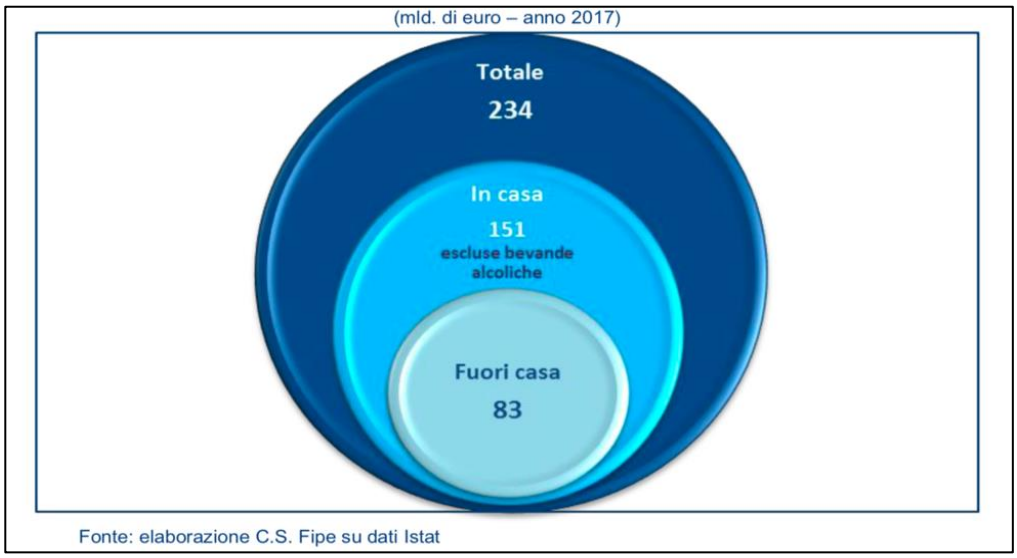

Fig. 14: I consumi alimentari delle famiglie italiane

Fonte: Federazione Italiana Pubblici Esercizi, *Rapporto annuale sulla ristorazione 2018*, p. 36

[20] IRI, GIRA, *Rapporto sul consumo fuori casa*, 7 marzo 2018, https://www.iriworldwide.com/IRI-UK-GIRA-Foodservice.
[21] MANCINI G., *Tra cultura e cibo la spesa fuori casa cresce e cambia obiettivo*, in *Il sole 24 ore*, 13 giugno 2019, https://www.ilsole24ore.com/art/tra-cultura-e-cibo-spesa-fuori-casa-cambia-obiettivo-AB1GmMWB.
[22] FEDERAZIONE ITALIANA PUBBLICI ESERCIZI, *Rapporto annuale sulla ristorazione 2018*, p. 5.

Tale andamento, inoltre, è destinato a proseguire nel futuro, visto che sono i Millenials i principali esponenti del mangiare fuori casa. Lo conferma Censis[23], secondo il quale sono 11 milioni i Millenials che nel 2017 hanno mangiato fuori casa, di cui 6,9 milioni regolarmente. Ed è proprio questa categoria di consumatori che nello stesso anno ha aumentato la frequenza con cui mangiare fuori casa, sfiorando quota +26% (rispetto al 10% dei Baby boomers e al 3% degli Aged).

Rispetto al 1998, la percentuale di soggetti che consumano i pasti principali presso la propria abitazione è scesa di 7 punti percentuali. In particolare, il 65,7% del campione preso in esame dalla FIPE dichiara di fare colazione fuori casa almeno una o due volte al mese (con una spesa media di 2,50 euro); il 66,7% rivela di pranzare fuori casa una o due volte al mese (optando, nei giorni feriali, prevalentemente per pasti veloci effettuando una spesa media di 11 euro a persona, mentre durante il *week-end* per ristoranti e trattorie, con una spesa media di circa 30 euro pro capite); il 62,4% dichiara di cenare fuori almeno un giorno al mese, scegliendo di consumare prevalentemente pizza (77%) e piatti tipici della cucina mediterranea (65%), ma non disdegnando affatto, soprattutto nelle regioni del Nord, la cucina etnica (33%), per una spesa media di circa venti euro a persona[24].

Ciò accade in virtù delle seguenti motivazioni principali: poco tempo a disposizione per la preparazione e il consumo dei pasti (come mostrato dalle figure sottostanti), volontà di trascorrere del tempo insieme alle persone care, volontà di "staccare la spina", voglia di effettuare nuove esperienze culinarie, scarsa voglia di cucinare, mancanza di cibo in casa[25].

Queste ultime due motivazioni, tra le altre cose, rappresentano le principali ragioni per le quali talvolta si ricorre a piattaforme quali "Deliveroo", "Glovo", "Just Eat" o "Uber Eats" per ordinare il pranzo o la cena e riceverla direttamente presso la propria abitazione.

A ricorrere al web sono prevalentemente i giovani (molto più attivi in Internet, come verrà mostrato al punto 2.1.1 del capitolo successivo di questo lavoro) di sesso sia maschile sia femminile, abitanti prevalentemente nel Nord Italia (i maggiori picchi di ricorso al *food delivery* si registrano in Lombardia)[26].

[23] CENSIS, *Primo rapporto sulla ristorazione in Italia*, Cernobbio 2017, p.3.
[24] DOXA, *Italiani al ristorante*, in *bva-doxa.com*, 17 maggio 2017, https://www.bva-doxa.com/italiani-al-ristorante-doxa-groupon-2017/.
[25] *Ivi*, p. 2.
[26] FEDERAZIONE ITALIANA PUBBLICI ESERCIZI, *Rapporto annuale sulla ristorazione 2018*, p. 138 e ss.

Fig. 15: Tempo impiegato dagli Italiani nella produzione dei pasti principali

Fonte: Federazione Italiana Pubblici Esercizi, *Rapporto annuale sulla ristorazione 2018*, p.118.

Fig. 16: Tempo medio dedicato dagli Italiani al consumo di pasti

Fonte: Federazione Italiana Pubblici Esercizi, *Rapporto annuale sulla ristorazione 2018*, p.138.

Come rivela il report realizzato da DOXA[27], il 66% dei consumatori italiani sceglie l'attività di *food service* alla quale affidarsi sulla base di consigli offerti da conoscenti, ma una percentuale sempre più alta, ad oggi pari al 58%, decide di rifarsi al web[28], in particolare alle recensioni.

Ed è proprio il fenomeno delle recensioni che sta rivoluzionando questo settore, lo evidenzia anche il "Primo rapporto sulla ristorazione" presentato il 20 Ottobre 2017 da

[27] DOXA, *Italiani al ristorante*, cit.

[28] In Toscana la percentuale di consumatori che si affida al web (65%) è più elevata di quella che si affida ai consigli dei conoscenti (55%). Si veda, a tal proposito: DOXA, *Italiani al ristorante*.

Censis e Coldiretti[29], secondo il quale "la social reputation, e nello specifico, la web reputation, diventa fattore ineludibile del successo o insuccesso di un locale". Infatti, lo stesso rapporto, dimostra che è un numero sempre crescente, quello dei consumatori che leggono e rilasciano recensioni online sulle attività ristorative. In particolare, nel 2017 hanno lasciato un feedback sul web dopo la propria esperienza al ristorante 23,9 milioni di italiani, di cui 7,3 milioni con regolarità. Sono soprattutto i millenials (il 67% di loro) e i baby boomers (il 52,5% di loro) ad essere attratti da questo tema.

1.5. SWOT analysis sulla ristorazione Made in Italy

Alla luce delle considerazioni fatte finora, appare doveroso procedere ad un'analisi SWOT sulla ristorazione italiana, per comprendere meglio i capitoli che seguiranno.
Per questo motivo, analizzando il contesto, le dinamiche e la struttura del *food service* italiano si è cercato di individuare i principali punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce del settore, al fine di individuare quali devono essere le principali traiettorie da seguire per continuare a generare valore per l'intero sistema economico italiano.

[29] CENSIS, *Primo rapporto sulla ristorazione in Italia*, Cernobbio 2017, cit. p. 20

Fig. 17: Elaborazione personale SWOT analysis sulla ristorazione italiana

Fonte: nostra elaborazione

PUNTI DI FORZA

Il principale punto di forza di questo settore è rappresentato dal fatto che la nostra ristorazione beneficia delle materie prime e dei prodotti di alta qualità derivanti dal sistema agroalimentare italiano, bandiera del Made in Italy. L'*Italian food*, infatti, come testimoniano numerose ricerche è tra i più apprezzati dai consumatori di tutto il mondo e il ricorso a queste materie da parte dei ristoratori, permette di aumentare l'attrattività dei loro locali.

Dopodiché un altro punto a favore per questo settore è dato dalla sua capacità di resilienza alle crisi economiche. Invero, come dimostrano i dati, il *food service* in Italia è riuscito a evitare duraturi periodi di recessione, al contrario è stato capace di crescere, a tal punto da superare i risultati pre-crisi.

Questo è dovuto anche al fatto che la domanda dei pasti fuori casa è in continua crescita, soprattutto per via dei cambiamenti degli stili di vita delle persone, i quali hanno ridotto il tempo a disposizione per la preparazione dei pasti.
Inoltre, molto importante è l'energico contributo apportato dai Millenials sulla domanda totale. In ottica futura, ciò da continuità alla tendenza degli italiani a consumare pasti *out of home*.
Un altro elemento positivo è costituito dalla presenza di numerosi *conceps* ristorativi, i quali danno origine a differenti prodotti, in grado di soddisfare le più disparate esigenze dei consumatori, le quali negli ultimi anni sono aumentate esponenzialmente.
Infine, l'ultimo punto di forza di questo settore è costituito dalla presenza delle barriere all'entrata di tipo normativo. Di fatto, per avviare un'attività commerciale di somministrazione al pubblico di alimenti e bevande in Italia, è necessario ottenere una licenza. Tuttavia, per ottenere tale licenza vanno posseduti numerosi requisiti morali e professionali, tra i quali sempre più importanti risultano essere quelli tecnici e igienico-sanitari (es. HACCP). Sono proprio quest'ultimi a scoraggiare maggiormente chi vuole entrare in questo settore, dato che richiedono alti standard da rispettare, che si traducono in alti costi da sostenere.

OPPORTUNITÀ

Una delle principali opportunità di questo settore è rappresentata dall'aumento considerevole delle persone che scelgono l'Italia come metà per le proprie vacanze. Come abbiamo visto in precedenza, una buona parte della domanda di servizi ristorativi, proviene dai turisti. Pertanto, un aumento del flusso turistico può comportare un incremento degli introiti della ristorazione, i quali possono ulteriormente svilupparsi grazie al fenomeno del turismo enogastronomico. Per tale motivo, i ristoratori dovranno essere in grado di soddisfare le esigenze di questo particolare target di turisti, per generare un circolo economico virtuoso.
Un'opportunità utile soprattutto nei periodi di recessione, invece, è quella dell'associazionismo. La condivisione di attività con altri soci potrebbe per esempio aumentare il loro potere contrattuale nei confronti dei fornitori, ottenendo così dei prezzi d'acquisto migliori, riducendo di conseguenza i costi di gestione.

Un'altra opportunità che questo settore non può farsi sfuggire è data dal fatto che i consumi alimentari stanno cambiando. Ormai le esigenze nutrizionali sono ampliamente soddisfatte nelle società moderne, pertanto il consumatore inizia ad avvertire altri bisogni, tra cui quello di socialità e quello di conoscenza, e ricerca le rispettive risposte nel cibo. La ristorazione, dunque, deve captare queste richieste e fornire dei servizi appositi che siano in grado di soddisfarle al meglio.

Concludendo, in questa sezione non possono essere escluse le opportunità fornite dal progresso tecnologico, più in particolare dal Web. Infatti, oltre alle numerose innovazioni digitali in grado di facilitare la gestione dei processi aziendali, i ristoratori dovrebbero sfruttare maggiormente le potenzialità del Web, il quale, in un mondo sempre più interconnesso, può garantire loro una vasta visibilità su scala mondiale. Infatti, con l'arrivo dei social network è esplosa la *foodporn*-mania, ossia la moda di fare foto al piatto e condividerle immediatamente sui social. Tale fenomeno unito alla crescente tendenza di lasciare recensioni online dopo aver mangiato in un ristorante, hanno aumentato notevolmente l'importanza della web reputation nella sfida competitiva, facendola diventare una delle principali fonti del vantaggio competitivo di un'attività ristorativa. Invero, ormai è diffusa la tendenza a controllare cosa si dice di un locale sul web prima di provarlo. Di conseguenza, se il contenuto sul web relativo ad un ristorante è positivo, i clienti saranno più propensi ad andarci, generando per esso un aumento delle entrate.

PUNTI DI DEBOLEZZA

Un punto di debolezza della ristorazione italiana è dovuto al fatto che è presente un elevato numero di imprese, la maggior parte delle quali è di micro-dimensioni e la gestione è prevalentemente a conduzione familiare. Questo fa si che per un piccolo locale sia molto difficile farsi notare tra la vastità di attività ristorative presenti sul nostro territorio, anche perché non avranno a disposizione ingenti capitali da investire in comunicazione e marketing. Inoltre, molto spesso in questo tipo di attività mancano le competenze strategiche e manageriali per portare avanti un'attività imprenditoriale di questo tipo, finendo così per essere estromessi dal mercato. Lo testimonia l'alto tasso di turnover presente nel *foodservice* italiano.

Un altro punto a sfavore è il fatto che i ristoratori italiani sono molto resistenti al cambiamento. Ciò fa si che essi non riescano a soddisfare pienamente le continue nuove

esigenze dei consumatori, ma anche che non siano in grado di sfruttare le innovazioni che incessantemente il progresso tecnologico avanza.
Infine, l'ultimo punto di debolezza è rappresentato dal fatto che la grande maggioranza dei ristoranti, soprattutto nelle zone a forte vocazione turistica, non abbia un'identità differenziante. Infatti, molto spesso le attività ristorative propongono un menù molto ampio per cercare di soddisfare più esigenze possibili. Tuttavia, questo non fa altro che generare confusione nella mente del consumatore, in quanto non riuscirà a distinguere quel locale dagli altri simili e non avrà ragione per preferirlo alla concorrenza, pertanto, per il ristorante diminuiranno le probabilità di fidelizzare la clientela.

MINACCE

La principale minaccia per la nostra ristorazione è costituita dall'avvento delle grandi catene della ristorazione moderna. Esse, infatti, essendo molto più strutturate a livello organizzativo e avendo grandi disponibilità finanziare, potrebbero conquistare facilmente grandi quote di mercato, come è successo nel settore della distribuzione *grocery*, dove le catene di supermercati e ipermercati hanno sbaragliato la concorrenza dei piccoli dettaglianti tradizionali.
Inoltre, visto il peso che sta assumendo il cibo nel sistema turistico, sempre più operatori economici di diversa natura si stanno avvicinando al settore ristorativo, diversificando i propri business e creando nuove forme di concorrenza.
Dopodiché, un'altra minaccia è data dal potere contrattuale che hanno i grossi player della distribuzione nel sistema agroalimentare, contro i quali i ristoratori non possono fare nulla, sottostando alle loro condizioni. Questo potrebbe portare ad un aumento dei prezzi, al quale conseguirebbe un brusco calo della domanda di servizi ristorativi.
Per concludere, va sottolineato che il Web può essere sia un'opportunità che allo stesso tempo una minaccia per la ristorazione, in quanto, essendo uno strumento di ridistribuzione di conoscenza e di costruzione della reputazione, una sua cattiva gestione rischierebbe di avere contraccolpi pesanti, a tal punto da estromettere dal mercato un ristorante, o peggio ancora, da danneggiare l'intera filiera del cibo italiano qualora l'intera ristorazione dovesse avere una sistematica *dèfaillance*, dato che come abbiamo visto i vari attori del sistema agroalimentare italiano sono interdipendenti tra loro.

Capitolo 2-Come sono cambiate le carte in tavola con l'avvento di Internet

2.1. L'avvento di Internet e la rivoluzione digitale

A cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso si è avuto un forte sviluppo del pensiero scientifico e delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione. Ciò ha consentito agli esseri umani di sperimentare inediti modi, tempi e spazi di interazione, lavoro, ricerca, studio e, in generale, partecipazione pubblica[30].

Una vera e propria svolta è rappresentata dall'avvento di Internet, rete telematica globale che, servendosi della tecnologia digitale e telematica, consente di collegare tra loro milioni di PC e, quindi, di esseri umani che vivono anche a molta distanza l'uno dall'altro, nonché di "navigare" nel comune "oceano" del *World Wide Web*.

Internet, come sostiene Di Ciommo[31], è innegabilmente uno dei simboli della nostra epoca, della nostra società (non a caso Viterbo e Codignola la definiscono "società di informazioni"[32]) e della rivoluzione culturale che le caratterizza. Giacché, arricchendosi continuamente di nuovi contenuti, riesce a rispondere alle richieste e ai bisogni sempre più complessi e particolari degli utenti: "Internet ha radicalmente modificato il modo in cui l'uomo […] abita la terra. Oggi, chiunque, dal salotto di casa propria, può esplorare, via Internet, vetrine virtuali […], concludere importanti affari, partecipare ad aste, diramare ordinazioni […] o concludere transazioni"[33].

Rispetto ai *mass media* tradizionali, dunque, come afferma Mandelli[34], Internet consente all'utente di non ricoprire un ruolo meramente passivo in seno all'atto comunicativo, giacché viene chiamato continuamente ad interagire col mezzo tecnologico, scegliendo, tra le moltissime pagine presenti in rete, quelle più interessanti o più attendibili dalle quali attingere notizie e/o informazioni; entrando in comunità o gruppi di utenti

30 DI CIOMMO F., *Diritti della personalità e avvento di internet*, in Comandè G. (a cura di), *Persone e tutele giuridiche*, Giappichelli, Torino 2003, p. 3-47.
31 *Ivi*, p. 15.
32 VITERBO A., CODIGNOLA A., *L'informazione e l'informatica nella società della conoscenza*, in *Diritto dell'informazione e dell'informatica*, n. 1, 2002, p. 24.
33 *Ivi*, cit. p. 16.
34 MANDELLI A., *Il mondo in rete. Economia di Network e Nuovi Media*, EGEA, Milano 2000, p. 13.

accomunati dalle medesime passioni; creando di proprio pugno e condividendo, a costi modesti o addirittura nulli, e in tempi brevissimi, come sempre di più accade, contenuti di varia natura.

Come sostiene Rifkin[35], la nostra è, ormai, una "società dell'accesso"[36]: tutto ciò che si trova in Internet è più facilmente accessibile rispetto a ciò che resta fuori da esso, ergo "apparirà ed esisterà di più"[37].

A parere di Enrico Menduni[38], uno dei momenti chiave nell'orizzonte della cosiddetta "rivoluzione digitale" è costituito dall'anno 2006, nel corso del quale:

- si realizza un'ampia diffusione del Wi-Fi, il quale consente di connettere a Internet i dispositivi elettronici senza la necessità di collegare un cavo ethernet ad un PC;
- si affermano su vasta scala gli *smartphone*;
- si diffondono in modo esponenziale *social network* e piattaforme che, configurandosi come veri e propri "luoghi digitali", consentono agli utenti di avviare tra loro, in tempo reale, interazioni e, eventualmente, anche di accrescere il proprio capitale sociale[39];
- avviene la pubblicazione dell'opera monumentale di Henry Jenkins, *Cultura convergente*[40], nella quale si riflette in merito all'avvento della cosiddetta "cultura partecipativa" che caratterizza il Web 2.0. In seno ad esso, come si è già accennato, l'utente non è più un mero spettatore, bensì un attore-creatore di contenuti, un membro di comunità virtuali molto vivaci, un "giudice" di *brand*, attività e prodotti commerciali, un dispensatore di conoscenze e di supporto a frequentatori meno esperti della rete[41].

Nell'anno 2006, dunque, come asserisce Ciracì[42], si può collocare il passaggio dal Web 1.0 al Web 2.0, espressione coniata da O'Reilly per indicare una «piattaforma continuamente

35 RIFKIN J., *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano 2000.
36 *Ivi*, p. 6.
37 *Ivi*, p. 7.
38 MENDUNI E., *Fotografia prima e dopo: rotture e continuità intorno alla svolta digitale*, in *Comunicazioni sociali*, n. 1, 2016, p. 15 e ss.
39 *Ivi*, p. 19.
40 JENKINS H., *Cultura convergente*, Apogeo, Milano 2007.
41 JENKINS H., *Fan, blogger e videogamers. L'emergere delle culture partecipative nell'era digitale*, Franco Angeli, Milano 2008, p. 47 e ss.
42 CIRACÌ F., *Mitologie 2.0. Digital Platforms and Umbrella Terms*, in *H-ermes. Journal of Communication*, n. 1, 2013, p. 109 e ss.

aggiornata e accessibile a tutti i dispositivi connessi[43]», fondata su una «architettura di partecipazione[44]» ben esemplificata dalle azioni di *sharing*, di relazione *peer-to-peer* tra utenti, di creazione di *User Generated Content* (sui quali si rifletterà più a fondo nelle righe finali di questo paragrafo).

2.1.1. Principali trend sull'utilizzo di Internet in Italia

Ne *La nascita della società in rete*, Castells[45] definisce Internet come la "spina dorsale"[46] dell'epoca contemporanea, caratterizzata, come si è detto nel paragrafo precedente, da una vastissima diffusione delle tecnologie e dalla possibilità di "rimanere connessi" *ubique et semper* (ovunque e sempre), senza necessità di una postazione telematica fissa, grazie a *wi-fi*, *smartphones* e *tablet*. Il web è ormai parte integrante della quotidianità, contribuisce al rimodellamento delle pratiche sociali e alla costruzione delle identità individuali[47].

L'ultimo Rapporto Istat dedicato all'utilizzo di Internet in Italia[48] rivela che, nel decennio 2006-2016, gli utenti regolari della rete (vale a dire coloro che hanno avuto accesso ad essa almeno una volta nell'arco di tre mesi di tempo) sono cresciuti del 28,9%, e gli utenti forti (che utilizzano giornalmente Internet) sono aumentati del 30% circa. Si prevede che, nel 2021, i frequentatori della rete saranno 4,4 miliardi, e che i dispositivi connessi alla rete triplicheranno rispetto al 2016[49].

[43] O'REILLY T., *What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, in *O'Reilly*, 30 settembre 2005, https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html.
[44] *Ibidem*.
[45] CASTELLS M., *La nascita della società in rete*, Università Bocconi, Milano 2014.
[46] *Ivi*, p. 13.
[47] KELLY K., *L'inevitabile. Le tendenze tecnologiche che influenzeranno il nostro futuro*, Il Saggiatore, Milano 2017.
[48] ISTAT, *Internet@Italia 2018. Domanda e offerta di servizi online e scenari di digitalizzazione*, giugno 2018, https://www.istat.it/it/files/2018/06/Internet@Italia-2018.pdf.
[49] *Ivi*, p. 85.

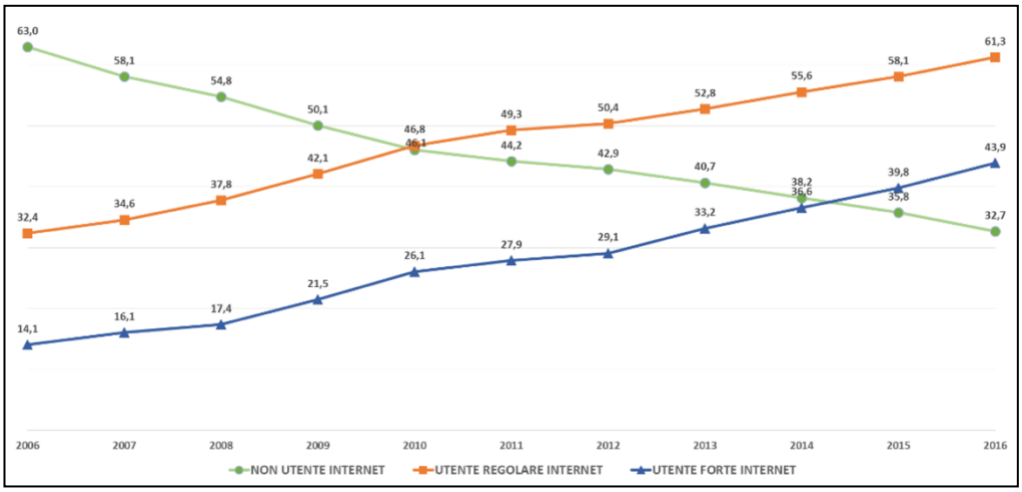

Fig. 18: Valori percentuali dell'utilizzo di Internet tra 2006 e 2016

Fonte: https://www.istat.it/it/files/2018/06/Internet@Italia-2018.pdf, p.9.

La maggior parte degli utenti regolari, come mostra la tabella sottostante, sono soggetti d'età compresa tra i 6 e i 12 anni (cosiddetta "generazione digitale") e individui in possesso di un titolo di studio elevato.

	Laurea e post-laurea	Diploma superiore	Licenza media	Licenza elementare	Totale
Generazioni dell'impegno e dell'identità (Baby boomers)	86,7	71,4	40,3	12,4	51,9
Generazione di transizione (GenX)	96,4	86,4	66,6	38,5	79,6
Generazione del millennio (Millennial)	93,9	90,3	72,2	48,0	86,1
Totale	89,6	79,4	57,7	26,1	61,3

Fig. 19:Trend di utilizzo della rete per generazioni e titolo di studio

Fonte: https://www.istat.it/it/files/2018/06/Internet@Italia-2018.pdf, p. 12.

Il Rapporto ha distinto le attività condotte dagli utenti in rete in tre tipologie: attività di comunicazione (invio di e-mail, chat singole o di gruppo su forum e *social network*), attività ricreative o culturali (lettura digitale di giornali, riviste e libri, ascolto di musica e giochi online), attività bancarie o di commercio (acquisto/vendita di beni o servizi, internet banking). I dati mettono in luce che gli utenti svolgono, con sempre maggiore frequenza, queste attività online: tra il 2006 e il 2016 la comunicazione via internet è cresciuta di 11 punti percentuali; l'entità delle attività ludiche o culturali in rete è

aumentata del 28,4%, e quella degli acquisti e/o vendite online del 18,7%[50]. Anche in questo caso, gli utenti più attivi sono quelli appartenenti alla "generazione digitale" e quelli in possesso di titoli di studio di livello medio-alto, basti pensare al fatto che le attività di *e-commerce* siano portate avanti con regolarità da un'utenza composta prevalentemente da laureati (circa 75%, contro il 23% circa di soggetti con licenza elementare).

	Laurea e post-laurea	Diploma	Licenza media	Licenza elementare e nessun titolo	Totale
	ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE				
Generazioni dell'impegno e dell'identità (Baby boom 1-2)	95,4	90,4	80,3	70,9	87,9
Generazione di transizione (GenX)	99,2	94,5	87,0	72,7	93,0
Generazione del millennio (Millennial)	99,0	95,6	89,5	88,8	95,2
Totale persone di 6 anni e più	97,8	93,6	87,6	65,4	89,8
	ATTIVITA' LUDICO O CULTURALI				
Generazioni dell'impegno e dell'identità (Baby boom 1-2)	84,1	77,3	65,7	62,0	74,9
Generazione di transizione (GenX)	91,1	80,9	69,3	61,9	79,6
Generazione del millennio (Millennial)	92,6	86,6	77,6	62,3	86,1
Totale persone di 6 anni e più	89,3	82,2	75,6	78,8	81,4
	ATTIVITA' DI E-COMMERCE O E-BANKING				
Generazioni dell'impegno e dell'identità (Baby boom 1-2)	69,7	58,3	41,4	21,7	54,6
Generazione di transizione (GenX)	76,4	65,6	43,0	22,1	60,9
Generazione del millennio (Millennial)	78,5	60,2	38,7	28,3	60,3
Totale persone di 16 anni e più	74,5	61,0	40,7	23,2	57,1

Fig.20: Tassi di utilizzo di internet distinti per tipologia d'attività, generazione e titolo di studio
Fonte: https://www.istat.it/it/files/2018/06/Internet@Italia-2018.pdf, p. 15.

I frequentatori regolari della rete, come è possibile rilevare dalla sottostante tabella, scorgono in essa numerose opportunità, prima fra tutte quella dell'informazione in tempo reale (58,1%), ma ottime percentuali si registrano anche nell'ottica dell'acquisizione di informazioni in merito a prodotti o servizi d'interesse (34,3%) e dell'*e-commerce* (30,6%).

[50] *Ivi*, p. 14.

Opportunità	% totale
Essere aggiornato e informato in tempo reale sui fatti di cronaca, politica, economia	58,1
Migliorare la propria istruzione/formazione	55,6
Stare in contatto con gli amici	46,3
Cercare e/o cambiare lavoro	44,6
Accedere ai servizi pubblici (ospedali, scuole, agenzia delle entrate, ecc.)	41,8
Comunicare a basso costo usando la posta elettronica e Instant messaging	40,4
Acquisire informazioni su prodotti e servizi	34,3
Comprare e vendere a condizioni più vantaggiose	30,6
Condividere documenti, musica film, foto	29,7
Fare nuove conoscenze (ad es. con i social network)	26,6
Telefonare a basso costo	22,9
Svolgere attività creative (grafica, foto, video online, ecc.)	16,6
Divertirsi giocando con altre persone	15,4
Partecipare a discussioni su fatti/problematiche sociali, economiche, politiche	11,3
Altre opportunità	2,6
Non so	1,9

Fig. 21: Maggiori opportunità scorte nella rete dagli utenti regolari

Fonte: https://www.istat.it/it/files/2018/06/Internet@Italia-2018.pdf, p. 37

Anche l'ultimo sondaggio, risalente al gennaio del 2019 e riferito all'anno precedente, condotto in collaborazione da "Hootsuite" e "We are Social"[51], mette in luce come nel mondo siano 4,39 miliardi gli utenti internet (con un incremento del 9% rispetto al 2017 e un raddoppio rispetto al 2012). Questi trascorrono, in media, 6 ore e 42 minuti online, soprattutto per accedere a siti di *gaming*, *streaming video* ed *e-commerce* e ai *social network*. Questi ultimi registrano un incremento d'utilizzo pari al 9% rispetto al 2017, per un totale di 3,48 miliardi di utenti in tutto il mondo.

La maggior parte di questi ultimi (3,256 miliardi in totale) vi accede via mobile, anche grazie all'accresciuta velocità della rete. Rispetto all'anno precedente, si registra un incremento del 10% degli accessi alle piattaforme via mobile. Tra queste, quelle che registrano maggiori accessi sono "Youtube", "Whatsapp", "Facebook" e "Instagram".

51 STARRI M., *Digital 2019: tre Italiani su cinque attivi sui social per quasi due ore al giorno*, in *We are social*, 31 gennaio 2019, https://wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019.

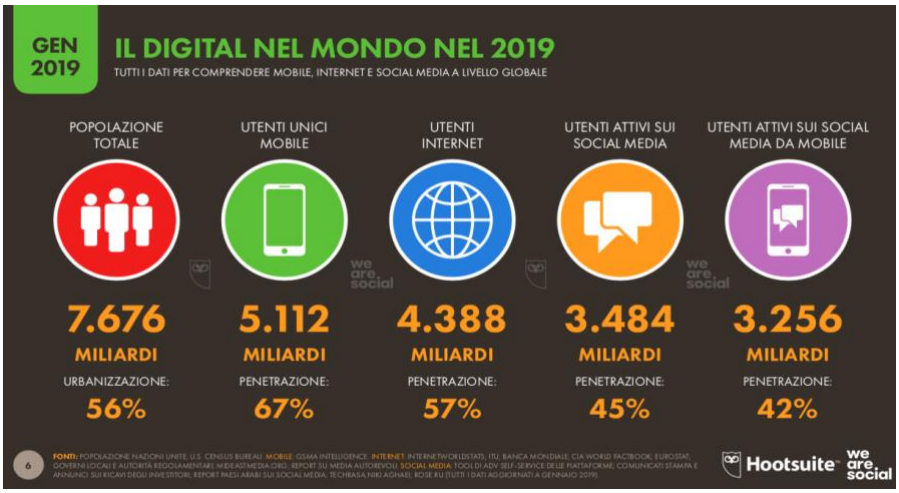

Fig. 22: Il digital nel mondo nel 2019

Fonte: https://www.istat.it/it/files/2018/06/Internet@Italia-2018.pdf, p. 37

In Italia le tendenze sono simili: il web registra quasi 55 milioni di utenti, e 35 milioni di essi risultano attivi sui social (con un incremento del 3% rispetto al 2017). Anche nel nostro Paese la maggior parte degli accessi avviene via mobile: 31 milioni di utenti (+ 3,3% rispetto al 2017) scelgono di connettersi mediante dispositivi portatili.

Il tempo trascorso dagli Italiani sul web è, in media, di 6 ore al giorno: di queste, quasi due sono dedicate ai *social network*, quasi tre sono destinate alla visione di video in *streaming*, e 45 minuti all'ascolto di musica online.

Fig. 23: Il digital in Italia nel 2019

Fonte: https://www.istat.it/it/files/2018/06/Internet@Italia-2018.pdf, p. 37

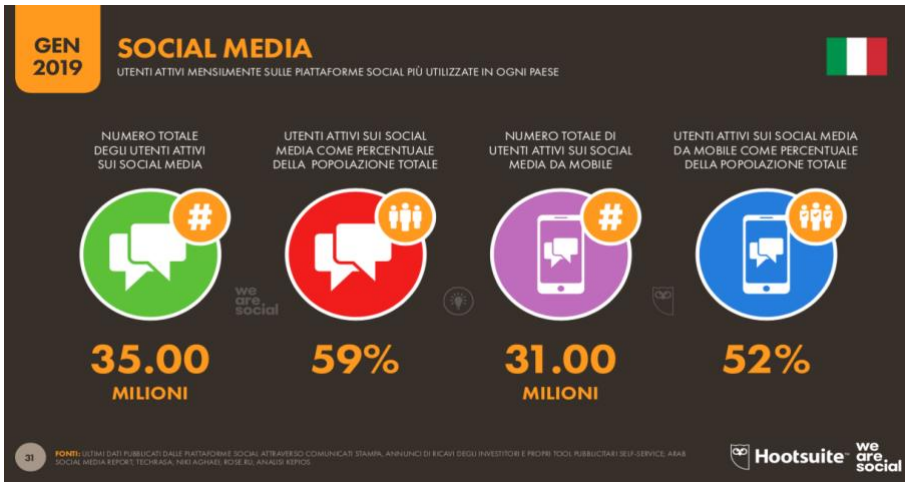

Fig. 24: I social in Italia nel 2019

Fonte: https://www.istat.it/it/files/2018/06/Internet@Italia-2018.pdf, p. 37

Se gli utenti scorgono in Internet numerose e diversificate opportunità, di conseguenza, anche le imprese (per questo definite OTT, "Over The Top") hanno compreso la necessità di fornire sempre più servizi servendosi delle potenzialità della rete. Le principali imprese digitali per tipologia di servizio offerto risultano, attualmente, essere le seguenti (vedi Fig. 25):

Tipologia principale di servizio offerto	Imprese OTT
CDN (rete per distribuzione dei contenuti)	Akamai, Limelight
Servizi e contenuti di carattere generale	Apple, Microsoft
Ricerca di informazioni/Motori di ricerca	Google, Yahoo
Comunicazione	Messenger, Skype, WhatsApp
Social network	Facebook, Instagram
Contenuti video	Netflix
Contenuti audio	Spotify
Navigazione	Google Maps, Waze
Commercio elettronico	Amazon, Alibaba, eBay
Pagamenti online	PayPal
Turismo online	Airbnb, TripAdvisor

Fig. 25: Principali imprese OTT per tipologia di servizio offerto

Fonte: ISTAT, *Internet@Italia 2018. Domanda e offerta di servizi online e scenari di digitalizzazione*, p. 66.

Le imprese OTT possono fornire due tipi di servizi: "orizzontali" (vale a dire, generali, come quelli offerti dai *social network*) e "verticali" (volti a soddisfare esigenze più

particolari, come nel caso del turismo online). In quest'ultimo caso, il cambiamento più radicale apportato dall'avvento del web 2.0 e dall'esponenziale diffusione di Internet è costituito dal venir meno dell'intermediazione, con aziende e clienti che possono mettersi direttamente in contatto tra loro.

2.1.2. Il consumatore diventa prosumer

Sotto l'aspetto del linguaggio e della modalità comunicativa, il Web 2.0 si differenzia dalla sua precedente versione, per l'attribuzione di differenti ruoli agli utenti, e di diverse funzioni alla rete[52].

In particolare, i frequentatori del Web 2.0 non sono più meri consumatori delle informazioni che reperiscono in rete, bensì *prosumers*, consumatori ma, al contempo, produttori di informazioni, come suggerisce l'etimologia del termine, proveniente dall'unione tra "**pro**(ducer)" e "(con)**sumer**".

I primi due studiosi che paventano l'idea di una trasformazione della figura del consumatore a fronte della forte diffusione delle tecnologie, sono McLuhan e Nevitt[53] all'inizio degli anni Settanta del Novecento, ma il concetto di *prosumer* viene introdotto ufficialmente negli anni Ottanta del secolo scorso da Toffler[54], per indicare un soggetto che consuma ciò che, in prima persona, produce e, quindi, una vera e propria svolta nella relazione di domanda e offerta.

Se il *consumer* è per i *brand* e le aziende un "oggetto passivo" al quale rivolgere la propria offerta senza aspettarsi una vera e propria risposta ma "solo" l'acquisto, il *prosumer* è un "soggetto attivo", in grado di influenzare le fasi di progettazione del prodotto e il processo d'acquisto[55]. Non è un caso che Toffler abbia avanzato, nel suo saggio, l'ipotesi di un mercato saturo nel quale le merci standardizzate non sono più in grado di soddisfare i consumatori, e quindi la necessità per le aziende di dare vita a merci sempre più personalizzate (coinvolgendo, a tal fine, i potenziali fruitori nelle fasi di produzione) per non andare incontro a un drastico crollo dei profitti. Oggi questa trasformazione del

52 CIRACÌ F., *Mitologie 2.0. Digital Platforms and Umbrella Terms*, cit., p. 112.
53 MCLUHAN M., NEVITT B., *Take Today: the executive as dropout*, Harcourt Brace Jovanovich, New York 1972.
54 TOFFLER A., *La terza ondata*, Sperling and Kupfer, Milano 1987.
55 SAINI M., *Da consumer a prosumer: l'evoluzione della specie*, in *Webcentrica*, 29 maggio 2014, http://www.webcentrica.it/consumer-prosumer-levoluzione-specie/.

mercato è particolarmente evidente, basti pensare ad "Amazon", *leader* del commercio online grazie alla capacità di stabilire e mantenere fruttuose interazioni con i clienti.
Sono Ritzer e Jurgenson[56] gli autori di riferimento in merito all'ingresso della figura del *prosumer* nel web 2.0. In seno a quest'ultimo, può essere definito "*utente prosumer*" quello che interviene e assume un ruolo attivo in tutte le fasi del processo d'acquisto[57].

- Fase pre-acquisto: il *prosumer* si informa in rete sulle caratteristiche del prodotto/servizio che intende acquistare; utilizza più motori di ricerca e naviga su più siti web alla ricerca del prezzo più conveniente; ricerca in rete i negozi fisici più vicini alla sua residenza presso i quali il prodotto è disponibile; legge i feedback lasciati dagli altri utenti che, prima di lui, hanno potuto godere del bene/servizio desiderato.
- Fase dell'acquisto: il *prosumer* procede alla personalizzazione del prodotto o del servizio alla luce delle proprie esigenze e preferenze ("customizzazione del prodotto"). In tal senso, basti pensare al sito web della "Nike" che consente all'utente di personalizzare la scarpa scelta per l'acquisto in quanto a tessuto e colore[58].
- Fase post-acquisto: l'*utente prosumer* continua ad essere attivo anche dopo aver acquistato il bene o servizio desiderato condividendo la propria esperienza, positiva o negativa, con gli altri utenti per mezzo di recensioni su forum o *social network*. Feedback negativi, come si può ben comprendere, possono fortemente incidere sulla reputazione del *brand* o dell'azienda, e generare un "passaparola digitale" (*e-word of mouth* o *word of mouse*) negativo di portata ben più ampia rispetto a quanto potesse accadere in passato in assenza, o comunque più limitata presenza, della rete internet. Lo stesso vale, in senso chiaramente opposto, per le recensioni positive[59]. Bickart e Schindler[60], sulla base di un confronto tra gruppo di utenti che, su un forum, hanno avuto la possibilità di confrontarsi sulla qualità

56 RITZER G., JURGENSON N., *Production, consumption, prosumption. The nature of capitalism in the age of digital prosumer*, in *Journal of Consumer Culture*, n. 1, 2010, pp. 13-36.
57 LIETO C., *Prosumer: il comportamento del consumatore si evolve*, in *Sii digitale*, 11 agosto 2017, https://www.sii-digitale.it/prosumer-il-comportamento-del-consumatore-si-evolve/.
58 https://www.nike.com/it/nike-by-you.
59 GAZSIOVA V., *Electronic Word-of-Mouth: il nuovo concetto di passaparola*, in *Hotel 2.0*, 25 gennaio 2016, https://www.danilopontone.it/web-marketing-turistico/electronic-word-of-mouth-il-nuovo-concetto-di-passaparola/.
60 BICKART B., SCHINDLER R. M., *Internet forums as influential sources of consumer information*, in *Journal of Interactive Marketing*, n. 3, 2001, p. 31 e ss.

di un prodotto, e un altro gruppo che, invece, ha potuto usufruire solo delle informazioni fornite dall'azienda produttrice, asseriscono che l'*e-wom* abbia più forza delle operazioni di marketing condotte in prima persona dalle aziende perché giudicato più credibile. I due studiosi, infatti, hanno rilevato come, in fin dei conti, ad effettuare il maggior numero di acquisti siano stati i frequentatori del forum di discussione.

Uno studio particolarmente interessante sull'influenza dell'*e-WOM* nel settore turistico è quello realizzato da Irem Arsal nel 2008[61]. Esso ha guardato al forum "Thorn Tree", dedicato allo scambio d'informazioni tra turisti, con l'obiettivo di comprendere se e quanto i post e le discussioni influenzino il comportamento degli utenti. Lo studio prende in esame 74 *threads*: in 23 casi la loro incidenza sulla scelta della destinazione e dell'alloggio da parte degli utenti è stata significativa e, in particolare, molto ha pesato l'opinione di quanti risiedono presso la meta turistica d'interesse.

A seguito dell'esponenziale diffusione di Internet e delle piattaforme social, il ciclo del processo d'acquisto si è modificato e, ad oggi, si articola in quattro momenti fondamentali:

- stimolo: il consumatore avverte il bisogno di acquistare un bene o servizio;
- ZMOT (*Zero Moment of Truth*): il consumatore, stimolato dal bisogno di possedere un bene o di godere di un servizio, inizia a reperire informazioni in rete per comprendere se sia il caso di acquistarlo o meno, e per costruire un'opinione su di esso prima ancora di recarsi in un punto vendita per entrarne in contatto;
- FMOT (*First Moment of Truth*): il consumatore ha il primo contatto con il prodotto al quale è interessato;
- SMOT (*Second Moment of Truth*): il consumatore, dopo aver acquistato il prodotto e aver goduto di esso, verifica se le sue esigenze e aspettative sono state soddisfatte e condivide in rete le proprie opinioni per mezzo di *feedback* e recensioni, orientando, così, il processo d'acquisto degli altri utenti.

61 ARSAL I., "The Influence of Electronic Word of Mouth in an Online Travel Community on Travel Decisions: A Case Study", Agosto 2008, https://tigerprints.clemson.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.it/&httpsredir=1&article=1273&context=all_dissertations.

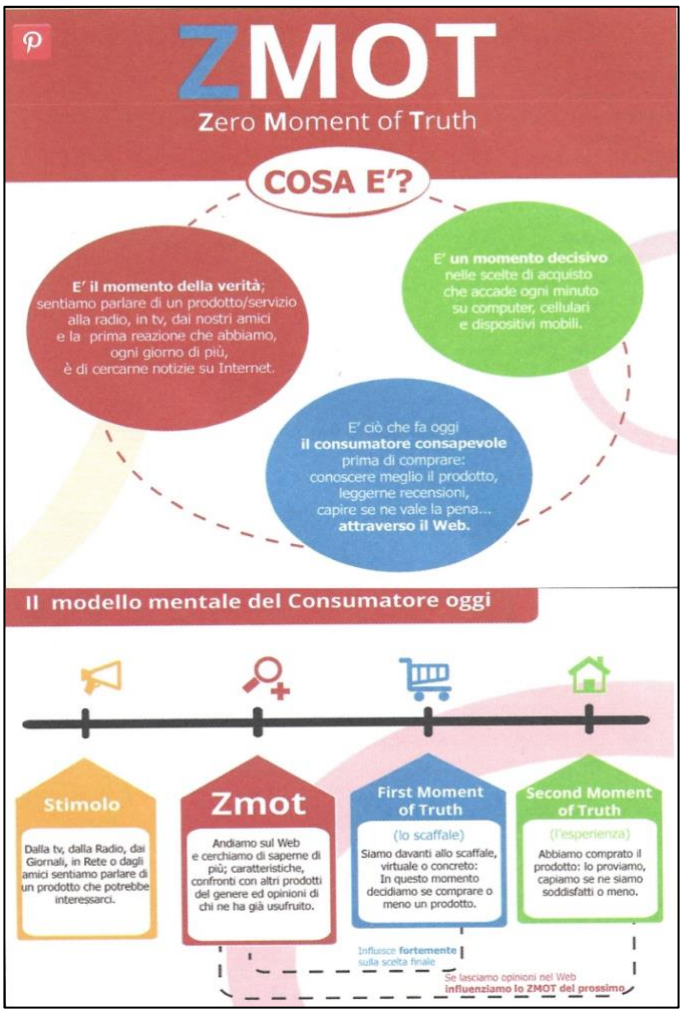

Fig. 26: Lo ZMOT e il modello mentale del consumatore oggi

Fonte: TAPINASSI F., ZOPPI N., *Web Marketing delle recensioni*, p. 11

A ciò, nel 2013, Brian Solis[62] ha aggiunto il concetto di *Ultimate Moment of Truth* (UMOT). Esso si configura come il momento nel quale il cliente condivide con gli altri consumatori/utenti la propria esperienza d'acquisto, positiva o negativa che sia. In questo modo si realizza il cosiddetto *influence loop*, secondo il quale le esperienze formano impressioni, con queste ultime che si tramutano in espressioni condivise in rete e contribuiscono a formare nuove impressioni. Secondo Solis nel processo che va da ZMOT a UMOT risiede il futuro dei *brand* e del *marketing online*.

[62] SOLIS B., *The Dim Light at the end of the funnel*, in *Briansolis.com*, 16 Aprile 2013, https://www.briansolis.com/2013/04/the-dim-light-at-the-end-of-the-funnel/.

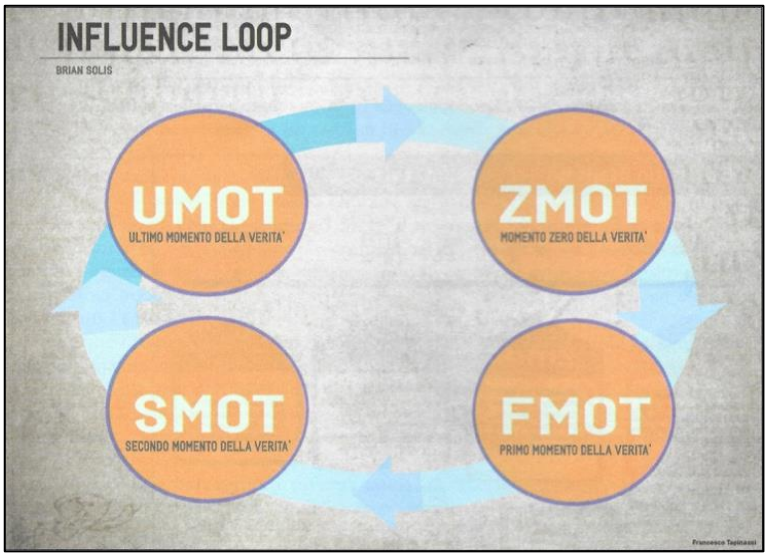

Fig. 27: Elaborazione di Tapinassi dell'influence loop di Brian Solis

Fonte: TAPINASSI F., ZOPPI N., Web Marketing delle recensioni, p. 12

L'avvento e l'affermazione del *prosumer* sul web 2.0, come si può ben comprendere, non ha potuto che comportare delle trasformazioni anche nel *modus operandi* delle aziende, le quali sono dovute intervenire, come sostiene Lieto[63], in almeno quattro direzioni:

- maggiore partecipazione alle interazioni che avvengono in rete tra clienti o potenziali tali;
- delineare una buona *Customer Relationship Management*, vale a dire una strategia di *marketing* che ponga al centro non più, come in passato, esclusivamente la produzione e la vendita, bensì il consumatore, nel segno dell'ascolto delle sue preferenze (offrendo, per esempio, la possibilità di personalizzare del prodotto), e del tentativo di soddisfare al meglio i suoi bisogni e di stabilire con esso un rapporto di fiducia duraturo (fidelizzazione)[64]. Quest'ultimo aspetto è fortemente legato a quello del "passaparola digitale" al quale si è accennato nelle righe precedenti: il fondamento di quest'ultimo, proprio come accade nel "*word of mouth*" classico, è la fiducia, ma le strategie che le aziende devono attuare sul web per utilizzarlo a proprio vantaggio sono differenti da quelle tradizionali.

63 LIETO C., *ZMOT: Cos'è lo Zero Moment of Truth?*, in *Sii digitale*, 4 novembre 2017, https://www.sii-digitale.it/cose-lo-zmot/ .
64 LIETO C., *Cos'è il CRM e qual è la sua finalità*, in *Sii Digitale*, 23 luglio 2017, https://www.sii-digitale.it/cose-il-crm/.

Innanzitutto, come suggerisce Venturini[65], è bene che le aziende si dotino di un sito web con una sezione specificamente dedicata alle recensioni dei clienti (opportunamente filtrate); in secondo luogo sarebbe utile creare, e periodicamente aggiornare, una pagina dell'azienda sui *social network* (anche su questa è importante gestire oculatamente la sezione legata ai *feedback*, data l'ampia visibilità che la pagina potrebbe avere); infine, due strategie ultimamente molto utilizzate sono quelle dei *contest* (un esempio è quando viene chiesto di condividere un'immagine per sperare di vincere un premio: non è altro che un modo per far conoscere un prodotto, un servizio o un *brand* al più ampio pubblico possibile) e degli *hashtag*.

Uno studio rilevante in tal senso è quello realizzato da Pavlou e Dimoka nel 2006[66], i quali hanno messo in luce come la presenza di recensioni positive accresca la *web reputation* dell'azienda (della quale si discuterà più approfonditamente nel prossimo paragrafo di questo lavoro), con effetti positivi sul valore del bene percepito e sulle intenzioni d'acquisto degli utenti;

- leggere con particolare attenzione i *feedback* lasciati dai clienti per porre rimedio ad eventuali pecche e migliorare ulteriormente gli aspetti di forza del prodotto/servizio;
- maggiore attenzione alla promozione del prodotto/servizio online, per mezzo di *digital advertising* (si pensi alla pubblicità veicolata entro *social network* come "Facebook") e *digital sales promotion* (si pensi, in tal senso, alle prove gratuite della durata di un mese offerte da "Spotify");
- creare un blog o un sito web che consenta all'azienda di veicolare una precisa immagine del prodotto o servizio offerto, e agli utenti di avere un filo diretto con l'azienda e di poter interagire con essa[67].

[65] VENTURINI D., *Come trasformare il passaparola normale in passaparola digitale?*, in *Vettadigitale*, 8 febbraio 2018, https://vettadigitale.com/marketing-avvocati/passaparola-normale-trasformare-digitale/.
[66] PAVLOU P. A., DIMOKA A., *The nature and role of feedback text comments in online marketplaces: Implications for trust building, price premiums, and seller differentiation*, in *Information Systems Research*, n. 4, 2006, p. 392 e ss.
[67] LIETO C., *Evoluzione della Comunicazione di Marketing nell'era digitale*, in *Sii digitale*, 13 febbraio 2018, https://www.sii-digitale.it/evoluzione-della-comunicazione-marketing-era-digitale/.

Nell'era di internet, quindi, la parola chiave è «*empowerment del consumatore*[68]», o meglio del *prosumer*: quest'ultimo, grazie alla rete, ha ormai acquisito un potere negoziale elevatissimo e, inevitabilmente, influenza sia le scelte di produzione dei *brand* sia quelle d'acquisto degli altri utenti.

Da segnalare, inoltre, il passaggio da una comunicazione azienda-cliente di tipo "*one to many*" (tipica dei mass media tradizionali), nel quale la prima assume un ruolo preminente nella progettazione e diffusione del prodotto, e il secondo, invece, una funzione meramente ricettiva, a una di stampo "*many to many*", tipica delle nuove tecnologie e del web 2.0, in seno alla quale, come si è visto, l'*utente prosumer* collabora attivamente con l'azienda in tutte le fasi d'acquisto[69].

In questo orizzonte un ruolo fondamentale rivestono gli UGC (*User Generated Content*), contenuti (immagini, video, ma anche recensioni e post) non solo "distribuiti" bensì propriamente *creati* dagli utenti del web 2.0. Tornando alla questione della fiducia, sulla quale si è già riflettuto, molte aziende oggi si servono degli UGC, in particolar modo nella forma delle recensioni, per stabilire una relazione il più possibile autentica e duratura con clienti e potenziali tali.

Grazie agli UGC, inoltre, come sostiene Greco[70], le aziende possono guadagnare, in termini di tempo, sulla creazione di contenuti, integrando i propri con quelli degli utenti; possono raggiungere una platea più vasta grazie alla condivisione, da parte degli utenti, dei contenuti sui *social network*; possono ingenerare maggiore curiosità negli utenti/clienti e coinvolgerli nelle diverse fasi del *marketing* e dell'acquisto di beni e servizi.

Affinché gli *User Generated Content* possano sortire benefici nelle campagne di *marketing*, è necessario che le aziende stimolino gli utenti alla creazione di contenuti (per esempio, richiedendo la creazione di UGC nelle e-mail post-vendita, o con *contest, hashtag* e omaggi); che dispongano di canali utili a rintracciare e raccogliere gli UGC; che possiedano di una buona strategia per veicolare, filtrare, valorizzare ed utilizzare i contenuti generati dagli utenti.

Questo vale per le grandi aziende ma anche per le piccole realtà. In ambito turistico, per esempio, un account molto seguito su "Instagram" risulta essere quello di un *Bed and Breakfast* della provincia di Parma: "Il pozzo e la macina". Come si può ben comprendere,

68 LIETO C., *ZMOT: Cos'è lo Zero Moment of Truth?,* cit.
69 LIETO C., *Evoluzione della Comunicazione di Marketing nell'era digitale*, cit.
70 GRECO G., *User generated content: fare marketing con i contenuti generati dagli utenti*, in *Shopify*, 21 giugno 2018, https://it.shopify.com/blog/user-generated-content.

non si tratta affatto di una residenza lussuosa, ma di una struttura a gestione familiare. Ciò che garantisce a questa realtà un così vasto seguito sono le immagini postate dagli ospiti, in grado di stimolare le aspettative anche di altri potenziali clienti[71].

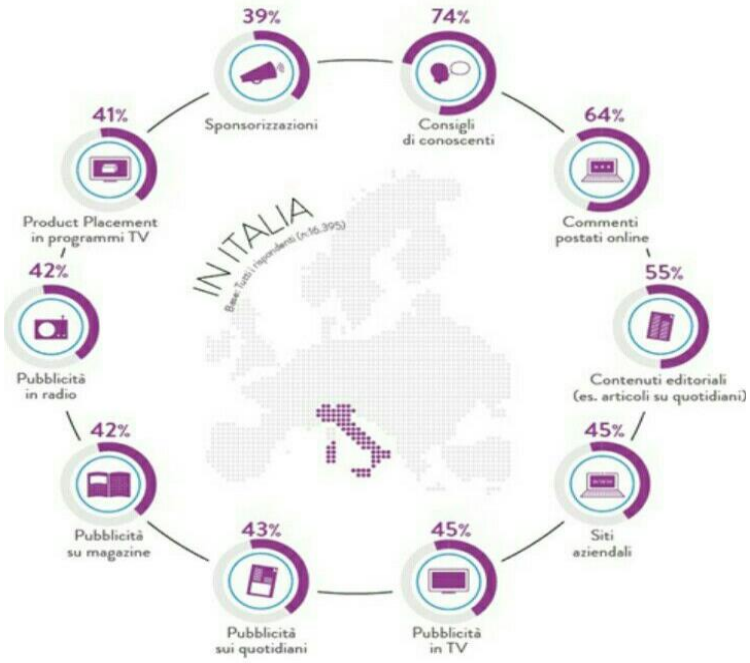

Fig. 28: Maggiori strumenti promozionali in Italia

Fonte: NIELSEN, "Trust in advertising"

In conclusione, come rende noto l'ultima edizione, risalente al dicembre del 2018, della ricerca "*Trust in advertising*" di Nielsen[72], sia in Europa sia in Italia (vedi Fig. 28), dopo i "consigli di conoscenti" (74%), le recensioni postate dagli utenti online (le quali, come si è detto, sono una particolare forma di *User generated content*) risultano essere lo strumento promozionale dotato di maggiore forza.

A seconda delle generazioni, invece, va evidenziato come nel Mondo sia la Generazione Z, sia i Millenials, che la Generazione X abbiano una grande fiducia (superiore al 66%) nei confronti del passaparola tradizionale in primis e a seguire nei siti aziendali, nel passaparola digitale e nei contenuti editoriali. Mentre gli over 65 tendono a fidarsi quasi

[71] *Tre piccoli business italiani che ci sanno fare con Instagra*, in *Shopify*, 13 febbraio 2019, https://it.shopify.com/blog/business-italiani-su-instagram.

[72] NIELSEN, "Trust in advertising", dicembre 2018, https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/?q=%2A&q1=Report&q2=2012&q_10=listing&sort=pubdate&sp_p_4=all&sp_q_4=Category%3AMedia&sp_x_4=tags&view=xml&x1=contenttypetag&x2=articleyear&_=1521504000000&i=1&pageFacets=Report.

esclusivamente al passaparola tradizionale, nutrendo una generale perplessità nei confronti dei restanti media (vedi Fig. 29).

MILLENNIALS HAVE HIGHEST LEVEL OF TRUST IN NEARLY ALL ADVERTISING FORMATS

PERCENT OF RESPONDENTS WHO COMPLETELY OR SOMEWHAT TRUST ADVERTISING FORMAT BY GENERATION

	GEN Z (AGES 15-20)	MILLENNIALS (AGES 21-34)	GEN X (AGES 35-49)	BOOMERS (AGES 50-64)	SILENT GEN (AGES 65+)
RECOMMENDATIONS FROM PEOPLE I KNOW	83%	85%	83%	80%	79%
BRANDED WEBSITES	72%	75%	70%	59%	50%
CONSUMER OPINIONS POSTED ONLINE	63%	70%	69%	58%	47%
EDITORIAL CONTENT, SUCH AS NEWSPAPER ARTICLES	68%	68%	66%	60%	55%
ADS ON TV	58%	67%	64%	55%	48%
BRAND SPONSORSHIPS	62%	66%	62%	52%	42%
ADS IN MAGAZINES	57%	62%	61%	50%	46%
ADS IN NEWSPAPERS	57%	62%	62%	55%	53%
ADS BEFORE MOVIES	54%	60%	55%	42%	31%
BILLBOARDS AND OTHER OUTDOOR ADVERTISING	59%	60%	57%	46%	38%
TV PROGRAM PRODUCT PLACEMENTS	51%	60%	56%	42%	39%
EMAILS I SIGNED UP FOR	54%	57%	56%	53%	54%
ADS ON RADIO	51%	55%	57%	49%	42%
ONLINE VIDEO ADS	45%	53%	50%	37%	27%
ADS SERVED IN SEARCH ENGINE RESULTS	43%	52%	50%	41%	33%
ADS ON SOCIAL NETWORKS	45%	51%	47%	35%	26%
ADS ON MOBILE DEVICES	42%	48%	45%	31%	20%
ONLINE BANNER ADS	36%	47%	43%	34%	25%
TEXT ADS ON MOBILE PHONES	32%	41%	38%	27%	18%

Fig. 29: Fiducia delle diverse generazioni nei confronti dei media

Fonte: NIELSEN, Global trust in advertising survey Q1, 2015

2.2. La *web reputation* come *driver* del vantaggio competitivo

Le imprese sono istituzioni sociali aventi come finalità primaria la creazione di valore allargato. A tal proposito, come sostengono Cuomo, Tortora e Metallo[73], è fondamentale la "conoscenza sull'impresa"[74], ossia le informazioni che sull'azienda vengono diffuse al pubblico esterno.

[73] CUOMO M. T., TORTORA D., METALLO G., *Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore*, in *Sinergie. Rivista di studi e ricerche*, n. 90, 2013, p. 167 e ss.
[74] *Ivi*, p. 168.

Da queste discendono l'immagine, la reputazione e la credibilità di quest'ultima nel mercato di riferimento. Questi fattori, se di segno positivo, possono ampliare il divario con gli altri *competitor* (un'azienda con una buona reputazione è giudicata "meno rischiosa" rispetto ad un'altra che offre i medesimi servizi ma è dotata di una reputazione meno forte[75]) e potenziare il vantaggio competitivo, nonché migliorare le relazioni con gli *stakeholder*[76].

Ma la reputazione di un'impresa dipende sempre di più anche da ciò che si dice su di essa sul Web e le recensioni stanno acquisendo un peso crescente sulla *web reputation*.

Tuttavia, secondo Tapinassi e Zoppi[77], le recensioni possono avere numerosi vantaggi per le aziende:

- possono far conoscere a queste ultime il grado di soddisfazione dei clienti, comprendendo quali siano gli aspetti ai quali essi prestano maggiore attenzione. Secondo l'orientamento *customer based view*, capire come viene percepita la propria offerta è determinante per migliorare continuamente gli standard del proprio servizio o eventualmente mettere in atto tempestivamente delle soluzioni ai problemi;
- possono essere utilizzate come strumenti di team building. Nell'erogazione di qualsiasi servizio, ma soprattutto nella ristorazione o meglio nel mondo dell'ospitalità, è fondamentale che ci sia sintonia tra impresa e cliente durante l'esperienza d'acquisto, per poter soddisfare a pieno quest'ultimo. Ma per far si che questa relazione sia di qualità, prima di tutto serve sintonia tra lo staff interno all'azienda e per far ciò è necessaria una costante motivazione del personale. Le recensioni sono molto utili in questo senso, perché permettono innanzitutto di capire la qualità delle relazioni instaurate dal personale con la clientela, dopodiché quelle positive possono essere usate proprio per motivare lo staff, dato che molto spesso al loro interno sono presenti i nomi di coloro che hanno reso unica per il cliente l'esperienza vissuta;

[75] CARAMAZZA M., *La reputazione aziendale. Cos'è e perché oggi è un asset strategico per il valore dell'impresa*, in *4C Legal*, 27 dicembre 2017, https://www.4clegal.com/hot-topic/reputazione-aziendale-cose-perche-oggi-asset-strategico-valore-dellimpresa.
[76] CUOMO M. T., Tortora D., Metallo G., *Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore,* cit., p. 170.
[77] TAPINASSI F., ZOPPI N., *Web marketing delle recensioni*, Apogeo, Milano 2017, p. 61 e ss.

- se positive, possono aumentare la visibilità di queste ultime in UGC come TripAdvisor. Invero, come vedremo in seguito, il rating e il ranking di un ristorante su TripAdvisor dipende soprattutto dal numero e dalla qualità delle recensioni ricevute. È superfluo aggiungere che un miglior posizionamento in classifica genera una maggior visibilità;
- possono essere usate come strumenti di benchmark a costo zero. Per le aziende è fondamentale confrontarsi con i propri concorrenti, soprattutto con i leader di mercato, tuttavia per far ciò servono analisi approfondite e talvolta molto costose. Utilizzando gli UCG e le recensioni al loro interno, questa attività può essere fatta gratuitamente, riuscendo a captare i motivi del successo delle imprese che ottengono un maggior rating, per poter così porsi degli obiettivi di miglioramento;
- possono influenzare anche la fase di stimolo del bisogno, ad esempio quando vengono postate sui social e intercettano un utente che pur non avendo bisogno in quel momento di quel determinato servizio, rimane impressionato dal contenuto della recensione, stimolando così il suo interesse a provare quel locale;
- consentono di validare la promessa aziendale. Infatti, proprio per la natura intangibile dei servizi è necessaria la fiducia del cliente nei confronti dell'azienda per poter concludere l'acquisto. Tuttavia, come abbiamo visto, non hanno piena fiducia nella comunicazione istituzionale. In tale contesto diventa sempre più importante quindi la validazione di ciò che promette di offrire un'azienda. Le recensioni sono un ottimo strumento per fa questo, in quanto se coerenti alla promessa aziendale, rafforzano la credibilità dell'impresa e rassicurano i potenziali clienti che non hanno ancora avuto modo di provare personalmente l'offerta aziendale;
- permettono di capire se l'azienda sta comunicando efficacemente al mercato, perché in base al loro contenuto l'azienda potrà constatare se le attese dei clienti sono in linea con quanto proposto oppure se essi sono stati ingannati da aspettative che poi non si sono realizzate;
- infine, diverse ricerche scientifice dimostrano che le recensioni positive permettono di aumentare lo scontrino medio e il numero di coperti totali

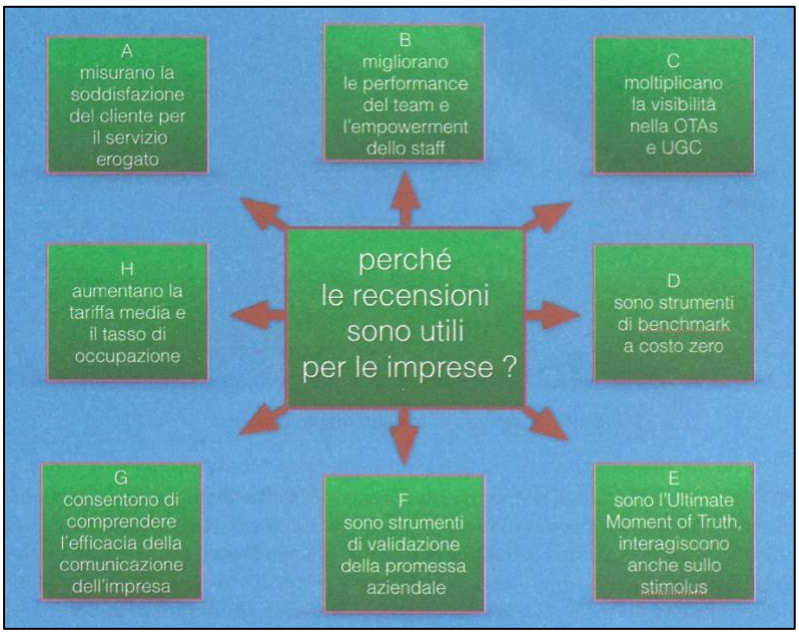

Fig. 30: Gli otto vantaggi per le imprese derivanti dalle recensioni

Fonte: TAPINASSI F., ZOPPI N., *Web marketing delle recensioni*, p.59.

2.2.1. L'evoluzione della reputazione

Come si è già accennato nel precedente paragrafo, data l'esponenziale diffusione della rete Internet e il vastissimo utilizzo dei *social network*, oggi è fondamentale che le imprese dispongano di una buona *web reputation*.

Con questa espressione, come sostiene Peverini, si indicano «l'insieme di conversazioni e messaggi espressi da una comunità di utenti in relazione all'operato di un soggetto e diffusi sui *social network* tramite il processo del passaparola online[78]». In altri termini, in seno al web 2.0, la bontà della reputazione di un'azienda si misura in termini di *visibilità*: tanto maggiori saranno i contenuti creati e diffusi da utenti dotati di un profilo pubblico, tanto più forte sarà la *reputation*[79].

L'equazione "buona visibilità = buona *web reputation*", come spiega Peverini[80], non sempre è valida per individuare la buona qualità e il reale impatto del prodotto, del servizio o del *brand*, tuttavia oggi la prevalenza di strumenti di misurazione quantitativi è innegabile, basti pensare a servizi quali "Klout", "PeerIndex" o "Kred" (per citare solo i

[78] PEVERINI P., *Influenza online e word-of-mouth. Il ruolo della semiotica nello scenario delle metodologie di analisi*, in Ferraro G., Lorusso A. M. (a cura di), *Nuove forme d'interazione: dal web al mobile*, Libellula, Lecce 2016, p. 204.
[79] *Ivi*, p. 205.
[80] *Ivi*, p. 205 e ss.

più conosciuti) che misurano la reputazione digitale sulla base del numero di *like*, condivisioni, *followers* e frequenza d'interazione con l'utenza, senza tenere conto, nel caso delle aziende, della qualità dei beni proposti e pubblicizzati, e nel caso dei cosiddetti "*influencer*", delle competenze possedute e della qualità dei contenuti dei messaggi veicolati.

Da qui, i numerosi dibattiti in merito all'attendibilità degli strumenti di misurazione della reputazione online, data anche la natura estremamente dinamica di quest'ultima. Come sostiene Solis, infatti, «l'influenza sociale risponde al principio d'indeterminazione di Heisenberg. Più precisamente si prova a misurare l'influenza di un soggetto, più si fa a pezzi l'intero sistema d'influenza[81]».

I tre parametri fondamentali presi in considerazione dai sistemi di misurazione della *web reputation* attualmente più in voga, sono i seguenti[82]:

- *reach*: indica la risonanza, la platea raggiunta dai contenuti condivisi, e, a sua volta, va "misurata" guardando a *popolarità* (seguito dell'*account*, numero di *followers*), *prossimità* e *interazione con gli utenti*;
- *relevance*: indica l'importanza dei materiali condivisi e, a sua volta, si articola in *autorevolezza* (competenza mostrata nelle interazioni con gli utenti), *fiducia* e *affinità* (capacità di stabilire relazioni di tipo empatico con potenziali clienti);
- *resonance*: indica l'e*ngagement* generato dai contenuti postati e condivisi da un *account*. Anche questo pilastro si nutre di tre aspetti fondamentali: *frequenza* con la quale il soggetto emerge nelle interazioni, *periodo* (durata di un contenuto condiviso) e *amplificazione* (grado di coinvolgimento degli utenti).

Un altro aspetto da tenere in considerazione per la "misurazione" della *web reputation* è, infine, quello della *viralità*, la quale consiste nella capacità del soggetto di avere, nelle interazioni con l'utenza, un impatto superiore alla media[83].

81 SOLIS B., *Report. The rise of digital influence and how to measure it*, in *briansolis.com*, 21 marzo 2012, https://www.briansolis.com/2012/03/report-the-rise-of-digital-influence/.

82 PEVERINI P., *Influenza online e word-of-mouth. Il ruolo della semiotica nello scenario delle metodologie di analisi*, cit., p. 210 e ss.

83 JENKINS H., FORD S., GREEN J., *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*, New York University Press, New York, 2013, p. 27.

2.2.2. Brand: reputation, identity, awareness, positioning e performance

Come dimostra l'ultimo rapporto condotto, nel 2014, da Cole, Brown e Strurgess per "World Economics", negli ultimi decenni, la reputazione digitale è responsabile quasi della metà del fatturato delle imprese quotate in borsa[84]. Essa è costituita da quattro elementi fondamentali: l'identità (*identity*), l'immagine (*image*), la riconoscibilità (*awareness*) e la collocazione rispetto al mercato (*positioning*) dell'azienda: tanto più quest'ultima sarà in grado di gestire adeguatamente e di valorizzare queste aree, tanto più riscontro avrà in termini di *reputation* e, con ogni probabilità, di *performance*[85].

Il concetto di "*brand identity*" indica tutti quegli elementi (denominazione, logo ecc.) che consentono di attribuire un'identità propria, originale e riconoscibile al *brand*, differenziandolo dai *competitor* sul mercato. È l'azienda che sceglie (dopo attente valutazioni) i tratti identitari e valoriali che vuole trasmettere ai consumatori, sulla base del *target* di riferimento, e agli *stakeholder*.

La "*brand image*" è, viceversa, l'immagine del *brand* percepita dal pubblico. Solo se le operazioni di costituzione e diffusione della "*brand identity*" saranno eseguite in modo adeguato, al pubblico arriverà correttamente l'immagine dell'azienda. Non è un processo semplice, ma se ben riuscito le ricadute positive saranno numerose: l'azienda accrescerà la propria credibilità agli occhi dei clienti, stabilirà con questi ultimi un rapporto di fiducia, vincerà le resistenze dei concorrenti e, quindi, di riflesso, incrementerà i profitti.

La "*brand awareness*" indica la riconoscibilità dell'azienda e dei prodotti di quest'ultima sul mercato. In altri termini, è importante che i clienti e gli *stakeholder* associno facilmente una marca con i beni/servizi offerti, in modo da agevolare il processo d'acquisto[86].

Per favorire il riconoscimento dell'azienda, è fondamentale condurre campagne di pubblicità tradizionale e, ad oggi soprattutto, di *marketing* digitale su motori di ricerca e *social network*, in modo da aumentare la visibilità e il valore del marchio.

[84] COLE S., BROWN M., Sturgess B., *Applying reputation data to enhance investment performance*, in *World Economics*, dicembre 2014, https://www.worldeconomics.com/Journal/Papers/Applying%20Reputation%20Data%20to%20Enhance%20Investment%20Performance.details?ID=598.

[85] ZANOTTI L., *Brand reputation: differenze tra awareness, identity e positioning*, in *Digital Hub*, https://www.digital360hub.it/blog/brand-reputation-differenze-tra-awareness-identity-e-positioning.

[86] *Sai cosa sono brand awareness e brand reputation?,* in *Uptimization*, 9 dicembre 2014, https://www.uptimization.it/brand-awareness-brand-reputation/.

David Aaker[87] ha dato vita alla cosiddetta "Piramide della *Brand Awareness*", nella quale ha messo in luce i diversi gradi di notorietà raggiungibili da un *brand*. Si va dall'*unaware brand* (vale a dire la totale non conoscenza del marchio), al *brand recognition* (livello che corrisponde a una conoscenza della marca, seppur non troppo approfondita), al *Top of Mind* o *brand positioning*, che indica il momento nel quale il *brand* è riuscito, finalmente, a stabilire una "relazione empatica" con i propri clienti, in modo che questi ultimi, qualora necessitino di un bene o di un servizio, pensino e si rivolgano immediatamente ad esso (*brand recall*) piuttosto che ai *competitors*. Il "*brand positioning*", dunque, può essere definito come l'approdo di una strategia di *marketing* volta a valorizzare i punti di forza di un'azienda[88].

Come sostengono numerosi studi[89], una buona reputazione, per un'azienda, è foriera di *performance* economico-finanziarie positive.

Greyser[90], in particolare, evidenzia tre vantaggi derivanti dal possesso di una buona *reputation*:

- il superamento della concorrenza, seppur a parità di qualità e prezzi;
- la capacità di superare con maggiore agevolezza eventuali crisi;
- l'acquisizione di maggiore valore sul mercato.

Un *brand* con una buona reputazione, inoltre, attrae maggiormente gli azionisti e i portatori d'interesse.

In definitiva, come sostiene Gazzola[91], la qualità dei prodotti è alla base della creazione dei valori economici di un'azienda, ma non è bastevole per definire, in toto, la qualità di quest'ultima e la bontà del suo impatto sociale. Per questo è importantissimo puntare sulla "reputazione", che, facilmente, può essere rovinata. Sul web, in particolare, le "voci" circolano velocemente, dunque è bene avere, come sostiene Esposito[92], un "piano anti-

87 AAKER D., *Brand relevance: making competitors irrelevant*, John Wiley and Sons, New Jersey 2010.

88 ZANOTTI L., *Brand reputation: differenze tra awareness, identity e positioning*, cit.

89 RINDOVA V., FOMBRUN C., *Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interaction,* in *Strategic Management Journal*, n. 20, 1999, pp. 691-710; Bennett R., Kottasz R., *Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation*, in *Corporate Communications: An International Journal*, n.4, 2000, pp. 224-235; Hutton J., Goodman M., Alexander J., Genest C., *Reputation management: the new face of corporate public relations?*, in *Public Relation Review*, n. 27, 2001, pp. 247-261.

90GREYSER S., *Advancing and enhancing corporate reputation*, in *Corporate Communications*, n. 4, 1999, p. 177 e ss.

91 GAZZOLA P., *CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile*, in *Economia aziendale online*, n. 2, 2006, p. 39.

92 ESPOSITO R., *Brand reputation: perché è importante e come proteggerla*, in *Studiosamo*, 8 maggio 2018, https://www.studiosamo.it/web-marketing/brand-reputation/.

crisi", vale a dire sapere come muoversi nel caso in cui la *reputation* del *brand* rischi di essere compromessa.

Innanzitutto, è bene servirsi di *tools* in grado di intercettare le interazioni tra utenti nelle quali il *brand* viene nominato: tra questi i più performanti, attualmente, risultano "Hootsuite", "Tweetdeck", "Mention" e "Google Alert". Dopo aver individuato le conversazioni da monitorare, è bene classificarle in base al contenuto e alla "pericolosità" e, successivamente, provare a inserirsi in esse, interagendo con gli utenti, ma evitando di fornire risposte particolarmente accese e/o aggressive a eventuali critiche.

Rivolgersi a un *influencer* o a un *ambassador* in grado di trasmettere un sentimento di positività, come suggerisce Gallon[93], potrebbe rivelarsi una scelta positiva ai fini dell'accrescimento della *web reputation*.

Ovviamente, nel caso in cui le "menzioni" sul web siano positive, l'azienda deve essere in grado di sfruttarle al meglio per trarne beneficio, altrimenti avrà perso un'occasione per acquistare e/o fidelizzare clienti.

2.3. Cos'è cambiato nella ristorazione?

L'avvento di Internet e del web 2.0 ha avuto grandi ricadute sul settore del turismo e, quindi, della ristorazione. Oggi, per esempio, se si sceglie di trascorrere una serata fuori a cena, è pressoché d'obbligo controllare le recensioni su "TripAdvisor". Il potenziale avventore, dunque, si affida ai consigli degli altri utenti e al "*word-of-mouse*", sceglie in base alla *web reputation* del locale. Lo stesso dicasi per alberghi e *Bed&Breakfast.*

Come si può ben comprendere, dunque, il web si configura come un "Giano bifronte" per il settore della ristorazione: può accrescere il bacino d'utenza ma può anche (talvolta persino senza un reale fondamento, si pensi alle "*fake reviews*", delle quali si tratterà più approfonditamente nel prossimo paragrafo del lavoro) dare avvio a gravi e durature crisi di profitto[94].

[93] GALLON S., *Brand reputation: cos'è, cosa significa e come funziona*, in *Social Media Expert*, 21 luglio 2018, https://social-media-expert.net/2018/07/brand-reputation-cose-cosa-significa-e-come-funziona/.
[94] RICHINS M. L., *Word of Mouth Communication as Negative Information*, in Kinnear T. C. (a cura di), *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, London 1984, pp. 697 e ss.

2.3.1. Il fenomeno delle recensioni e la nascita della Review Economy

Come si è detto, l'utente del web 2.0 non è più il passivo destinatario delle campagne di *marketing* delle aziende, bensì partecipa, in qualità di *prosumer*, a tutte le fasi di creazione e acquisto del bene o servizio desiderato. In particolare, nella fase precedente all'acquisto, è ormai prassi consolidata la ricerca in rete di informazioni, commenti e *feedback*.

I consumatori si influenzano a vicenda. È sempre stato così, ma oggi, con Internet, *social network* e *forum* accessibili a moltissimi soggetti, questo fenomeno è ancor più evidente: il consumatore ha a sua disposizione un ventaglio ampissimo di informazioni, può confrontarsi con quanti prima di lui hanno avuto modo di sperimentare un prodotto o di usufruire di un servizio e, quindi, può scegliere con grande consapevolezza a quale azienda "affidarsi". Hanno ragione, quindi, Locke, Levine, Searls e Weinberger[95], quando sostengono che i mercati si siano tramutati in conversazioni e scambi di conoscenze.

Sono molti gli studi e le ricerche dedicati agli effetti del "passaparola" e delle recensioni relative a prodotti e servizi. Chevalier e Mayzlin[96], per esempio, hanno rilevato come le recensioni positive circolanti sul web in merito ad alcuni libri, abbiano stimolato numerosi altri acquirenti, molti di più di quanti abbiano scelto di acquistare quegli stessi testi in seguito alla promozione editoriale. La stessa cosa accade, a parere di Duan, Gu e Whinston[97], per i film proiettati al cinema (le recensioni positive sul web sono fonte di accrescimento del pubblico) e, secondo Zhu e Zhang[98], per i *videogames*: buone recensioni *online* sono garanzia di maggiori vendite e maggior risalto nelle classifiche di gradimento. Duan, Gu e Whinston[99], infine, hanno condotto un altro interessante studio in merito al "meccanismo a catena" generato dalle recensioni positive: queste ultime favoriscono un accrescimento delle vendite, le quali, a loro volta, sono foriere di altre recensioni positive, e così via. Inoltre, la positività o negatività delle recensioni già pubblicate influenzerebbe il "tono" di quelle successive.

95 LOCKE C., LEVINE C., SEARLS D., WEINBERGER D., *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, Perseus Publishings, Cambridge 2000.

96 CHEVALIER J. A., MAYZLIN D., *The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Boo*k, in *Journal of Marketing Research, n.* 3, 2006, p. 345 e ss.

97 DUAN W., Gu B., WHINSTON A. B., *Do online reviews matter? An empirical investigation of panel data*, in *Decision Support Systems,* n. 4, 2008, p. 1007 e ss.

98 ZHU F., ZHANG X., *Impact of Online Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics*, in *Journal of Marketing,* n. 2, 2010, p. 133 e ss.

99 DUAN W., GU B., WHINSTON A. B., *The dynamics of online word-of-mouth and product sales. An empirical investigation of the movie industry*, in *Journal of Retailing,* n. 2, 2008, p. 233 e ss.

Chiaramente, le recensioni positive per essere credibili e "autorevoli" (e per riuscire a "influenzare" la scelta di un utente competente, che non si sofferma solo sulla quantità delle recensioni, ma anche sulla qualità di queste ultime), devono essere prodotte da un utente competente, che utilizzi un linguaggio consono e grammaticalmente corretto, e che dimostri di aver utilizzato o sperimentato realmente il bene/servizio[100]. Generalmente, l'uso della prima persona e la citazione esplicita del marchio sono considerati garanzia di veridicità e affidabilità del commento.

Quanto finora detto, in via generale, sulle recensioni online è vero anche per il settore del turismo: anche in questo caso queste ultime sono in grado di "direzionare" la scelta di un soggetto verso un ristorante o un hotel piuttosto che verso un altro. Una ricerca condotta da Ye, Law e Gu[101], per esempio, dimostra che un numero congruo di recensioni positive può comportare un aumento anche del 5% negli avventori. Gretzel e Yoo[102], inoltre, evidenziano come, negli ultimi anni, in questo settore, i commenti lasciati dai viaggiatori sul web abbiano un peso sempre più rilevante rispetto alle informazioni offerte dalle strutture turistiche stesse e da esperti, giacché considerati più credibili o oggettivi. Mauri e Minazzi, addirittura, rilevano un certo fastidio, da parte dei consumatori, nel momento in cui i *manager* aziendali intervengono troppo spesso e in maniera eccessivamente invasiva nell'*e-word-of-mouth* tra utenti[103].

Uno studio condotto da Michael Luca[104] per "Harvard Business School" sostiene che l'aumento di una stella nel rating di "Yelp.com" (sul quale gli utenti sono incoraggiati a condividere commenti e recensioni) comporterebbe per un'azienda (soprattutto nel caso di ristoranti indipendenti) un incremento del 5-9% delle entrate.

Come sostengono Litvin, Goldsmith e Pan[105], nel settore turistico, in modo abbastanza netto, le recensioni si dividono in "molto positive" e "molto negative" (come se non valga

100 LENZINI G., VAN HOUTEN,Y., HUIJSEN W., MELENHORST M., *Shall I Trust a Recommendation? Towards an Evaluation of the Trustworthiness of Recommender Sites*, in Grundspenkis J., Kirikova M., Manolopoulos Y., Novickis L. (a cura di), *Advances in Databases and Information Systems*, Springer, Berlino 2010, p. 121 e ss.

101 YE Q., LAW R., GU B., *The impact of online user reviews on hotel room sales*, in *International Journal of Hospitality Management,* n. 1, 2009, p. 180 e ss.

102 GRETZEL U., YOO K., *Use and impact of online travel reviews*, in O'Connor P., Hopken W., Gretzel U. (a cura di), *Information and Communication Technologies in Tourism*, Soringer-Verlag, New York 2008, pp. 35 e ss.

103 MAURI A. G., MINAZZI R., *Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers*, in *International Journal of Hospitality Management,* n. 34, 2013, p. 99 e ss.

104 LUCA M., *Reviews, reputation and revenue: the case of Yelp.com*, in *Harvard Business School*, 4 ottobre 2011, https://hbswk.hbs.edu/item/reviews-reputation-and-revenue-the-case-of-yelp-com.

105 LITVIN S. W., GOLDSMITH R. E., PAN B., *Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management*, in *Tourism Management,* n. 29, 2008, p. 458 e ss.

la pena esprimere giudizi "mediani"), e i parametri ai quali gli utenti mostrano di tenere di più, spesso senza tenere conto del "numero di stelle" della struttura, sono la posizione geografica di quest'ultima, il valore percepito dei servizi offerti e, nel caso dei ristoranti, la qualità del cibo (maggiori menzioni, in senso positivo o negativo, risultano essere diretti alla bontà o meno degli antipasti). Il prezzo, invece, non sarebbe tra gli indicatori di maggiore peso.

Grazie alle recensioni (tenendo conto, ovviamente, delle *fake reviews* e della semplicità e perentorietà, spesso eccessiva, dei giudizi), le strutture ricettive possono, da un lato, avere un quadro abbastanza preciso della concorrenza e dell'immagine che di questa posseggono i turisti, dall'altro conoscere il grado di soddisfazione dei propri clienti, ciò che è maggiormente apprezzato e ciò che, invece, risulta sgradito o da perfezionare nella propria attività. In quest'ultimo senso, le recensioni possono, quindi, essere utili ai titolari della struttura per migliorare l'offerta, e non devono essere ignorate o sottovalutate.

I gestori dell'attività, quindi, devono essere abili nella lettura dei *feedback* lasciati dai clienti e saper rispondere in modo adeguato, spiegando agli avventori i motivi di eventuali mancanze: «la sopravvivenza di un ristorante dipende da quanto e come i gestori monitorano e rispondono ai commenti dei loro ospiti e ristoratori attenti possono trasformare clienti insoddisfatti in avventori fedeli[106]».

2.3.2. I siti di rating

La forte diffusione delle recensioni ha comportato anche la nascita di numerosi siti di *rating* (termine proveniente dall'ambito economico, stante ad indicare una "pagella", una "valutazione"), i quali raccolgono, su vasta scala e sulla base di determinati criteri, le valutazioni e i *feedback* dei consumatori in merito ai servizi fruiti, dando vita anche a delle classifiche di gradimento[107].

Ad oggi, nel nostro Paese, i maggiori siti di *rating* rivolti al settore turistico sono "Booking.com", "Expedia", "Venere" e "TripAdvisor" (del quale ci si occuperà più diffusamente nel prossimo paragrafo di questo lavoro), e, come rivela una ricerca

[106] BAGGIO R., *Recensioni online: una rassegna della ricerca scientifica*, in *BTO Educational*, dicembre 2010, p. 8.

[107] DABHOLKAR P. A., *Factors influencing consumer choice of a rating web site: an experimental investigation of an online interactive decision aid*, in *Journal of Marketing Theory and Practice*, n. 4, 2006, p. 260.

condotta da "PhoCusWright[108]", più del 50% dei viaggiatori provenienti da tutto il mondo non sceglie le strutture nelle quali fermarsi durante il proprio tragitto se prima non ha consultato almeno uno di questi siti, nella ferma convinzione che possano essere d'aiuto per avere un viaggio migliore e più confortevole.

Grazie a questi ultimi, i turisti possono disporre di una vasta gamma di informazioni (prezzi, pulizia, qualità del cibo, cortesia dei dipendenti della struttura, bellezza del contesto nel quale quest'ultima è inserita, servizi offerti) e di opinioni, il più possibile oggettive, in merito alla meta prescelta per il proprio viaggio oppure essere "aiutati" nella determinazione di quest'ultima grazie ai *feedback* offerti dagli altri utenti.

La ricerca condotta da Dabholkar evidenzia che le motivazioni principali che spingono i viaggiatori a consultare i siti di *rating* siano la possibilità di avere informazioni in modo semplice e rapido sulle mete prescelte (soprattutto se si guarda esclusivamente, o prevalentemente, al *rating* e si evita di leggere in modo approfondito le recensioni), e quella di comparare i servizi offerti da strutture diverse[109].

I siti web di recensioni dedicati al settore turistico sono costruiti in modo molto simile tra loro: di norma, vi è una sezione dedicata ai *feedback* dei consumatori, una riservata alle offerte e un'altra alla *community*. Ogni recensione è generalmente contrassegnata da una valutazione numerica (con scale che vanno da 0 a 5 oppure da 0 a 10, ed eventualmente sotto-scale riferite ai singoli servizi), dai dati identificativi dell'utente (*username*), e dalla data di rilascio del commento. Tanto più numerose saranno le recensioni e le valutazioni presenti sul sito, tanto più quest'ultimo risulterà attendibile e riuscirà ad attrarre un vasto pubblico di utenti/consumatori[110].

Scegliere tra i diversi siti di *rating* non è semplice per un consumatore, ancor di più perché, a volte, le valutazioni e le opinioni in merito alla medesima struttura non coincidono. Per questo motivo, come sostiene Dabholkar[111], un utente tende, in media, a consultare due o tre siti di *rating* prima di prendere una decisione definitiva, verificando che, in linea di massima, le informazioni sull'*hotel* o sul ristorante d'interesse coincidano.

108 PHOCUSWRIGHT, *Dati di PhoCusWright e consigli di TripAdvisor*, 2014, https://www.tripadvisor.it/TripAdvisorInsights/w776.
109 DABHOLKAR P. A., *Factors influencing consumer choice of a rating web site: an experimental investigation of an online interactive decision aid*, cit. p. 272.
110 *Ivi*, p. 265.
111 *Ivi*, p. 262 e ss.

Nel caso in cui si trovi di fronte a giudizi tra loro discordanti, il consumatore, come sostengono Qiu e Li[112], si comporterà come segue:

- nel caso in cui i giudizi negativi prevalgano di molto su quelli positive, tenderà a dare ascolto ai primi, giudicando i secondi poco credibili o *fake*;
- nel caso in cui, nel complesso, prevalgano i giudizi positivi, tenderà a leggere ed esaminare anche quelli negativi, tentando di comprenderne il più possibile le motivazioni.

2.4. TripAdvisor

Come si è accennato, uno dei maggiori siti di *rating*, con 47 diversi Paesi coinvolti (con il nostro in cima a quelli più attivi), 390 milioni di visitatori al mese, 7 milioni di strutture presenti, e oltre 320 milioni di recensioni rilasciate dagli utenti in merito a ristoranti e alberghi[113], è "TripAdvisor", nato nel febbraio del 2000 grazie a una brillante intuizione di Stephen Kaufer, trentasettenne del Massachusetts, il quale, intervistato nel 2015 da *Repubblica.it*[114], rivela di essere stato mosso dalla volontà di permettere ai viaggiatori di aiutarsi gli uni con gli altri per evitare "spiacevoli sorprese" e per renderli pienamente protagonisti delle loro esperienze.
Ad oggi, TripAdvisor conta più di 5 milioni di aziende del settore turistico iscritte; circa 46 milioni di immagini caricate dagli utenti; quasi 200 contributi pubblicati dagli utenti per ogni minuto.

2.4.1. Storia ed evoluzione

È l'inizio del nuovo millennio quando i coniugi americani Kaufer provano ad organizzare una vacanza in Messico. La *brochure* fornita loro dall'agenzia di viaggi è apparentemente

112 QIU L., LI D., *Effects of aggregate rating on eWom acceptance: an attribution theory perspective*, in *PACIS*, n. 1, 2010, p. 1548 e ss.
113 SEVERGNINI C., *TripAdvisor, ritratto di un gigante*, in *Il Corriere della Sera*, 29 giugno 2017, https://www.corriere.it/sette/17_giugno_29/tripadvisor-recensioni-storia-polemiche-e97fb69a-5b51-11e7-bb78-6494f8772d0c.shtml?refresh_ce-cp.
114 Cfr. COSIMI S., *Il padre di TripAdvisor: 'Buone review? Non solo voto*, in *Repubblica.it*, 25 febbraio 2015, https://www.repubblica.it/viaggi/2015/02/25/news/il_padre_di_tripadvisor_buone_review_non_solo_voto_-117055965/?refresh_ce .

perfetta e ricca di meravigliose immagini; l'hotel, in particolare, sembra davvero rispondere ad ogni loro esigenza e aspettativa: è tutto troppo bello per essere vero[115].
Stephen Kaufer e consorte decidono di non fidarsi troppo di quella *brochure* e di cercare altre informazioni su Internet, magari dei commenti da parte di chi era già stato in loco. Non è per niente facile e devono passare al setaccio moltissimi siti web prima di trovare delle recensioni che, di fatto, sconfessano le informazioni fornite loro dall'agenzia di viaggi alla quale si sono rivolti[116].
Nonostante la delusione, quest'esperienza fa comprendere a Kaufer la necessità di rendere più semplice per i turisti la consultazione di informazioni, valutazioni e commenti relativi a strutture e località turistiche sul web. Da quest'intuizione, e grazie all'appoggio fornito a Kaufer dall'imprenditore Langley Steiner, nel febbraio del 2000 viene ufficialmente alla luce "TripAdvisor".
In un primo momento, esso si configura come un *database* di commenti non professionali e/o tratti da riviste e guide turistiche su strutture ricettive e ristoranti; successivamente si trasforma in un motore di ricerca atto ad aiutare gli utenti a trovare le recensioni disseminate sul web.
Solo dopo qualche mese Kaufer ha l'idea vincente, vale a dire quella di inserire un'area nella quale gli utenti potessero lasciare le loro personali opinioni: «Questa sezione prese il volo – sostiene il padre di "TripAdvisor" in un'intervista rilasciata a "Millionaire[117]" – e in poco tempo il numero delle recensioni degli utenti sorpassò di gran lunga quelle professionali[118]».
Il funzionamento è molto simile a quello attuale: chiunque può iscriversi e condividere con gli altri viaggiatori la propria esperienza presso questo o quel ristorante e/o albergo. Anche i gestori possono iscriversi per tenere sotto controllo la *web reputation* della propria attività e per rispondere ai *feedback*. Gli utenti, inoltre, attribuiscono ai servizi dei quali hanno usufruito una votazione: la somma dei punteggi ottenuti restituisce il giudizio complessivo della struttura, che può andare da uno a cinque punti/pallini.
I momenti più importanti dell'ascesa di "TripAdvisor" sono i seguenti:

115 *Ibidem*.
116 SEVERGNINI C., *TripAdvisor, ritratto di un gigante*, cit.
117 SERRA R., *TripAdvisor: storia, strategie e tecniche dietro al successo planetario*, in *Robertoserra.com*, luglio 2018, https://www.roberto-serra.com/tripadvisor/.
118 *Ibidem*.

- 2004: “TripAdvisor” viene acquistato da “InterActiveCorp”;
- 2011: “TripAdvisor” viene quotato in borsa;
- 2013: viene introdotta la possibilità di comparare i prezzi delle strutture turistiche e di prenotare direttamente tramite il sito;
- 2014: viene lanciato il servizio “Instant Booking”, che permette agli utenti di prenotare l’albergo prescelto attraverso le agenzie di viaggio *partner*, senza lasciare “TripAdvisor”. Viene, inoltre, acquisita la piattaforma “The Fork”;
- 2015: “TripAdvisor” avvia una forte azione di contrasto contro le “*fake reviews*”;
- 2018: “TripAdvisor” aggiunge la funzione che permette all’utente di ricevere i consigli degli “*influencer*” che ha scelto di seguire, in merito alla meta turistica prescelta. Viene anche inserita la funzione “Viaggi”, che consente agli utenti di collaborare tra loro per creare veri e propri itinerari di viaggio corredati di hotel, ristoranti e attrazioni del luogo.

2.4.2. Funzionalità e opportunità

È possibile utilizzare “TripAdvisor” anche senza registrarsi e possedere un *account*: è sufficiente, infatti, collegarsi al sito web e cliccare su una delle categorie presenti in alto:

- “hotel”: consente di trovare un alloggio nella città prescelta, di visualizzarne le immagini, di leggerne le recensioni e le valutazioni espresse dagli utenti;
- “casa vacanza”: anche questa sezione permette di visualizzare immagini, recensioni, valutazioni e prezzi delle case vacanza presenti nel sito prescelto;
- “ristoranti”: oltre alla visualizzazione di immagini, recensioni, valutazioni e prezzi, è possibile filtrare i risultati in base alla tipologia di cucina che si vuole provare;
- “cose da fare”: consente di visualizzare le attrazioni del luogo che si vuole visitare.

Senza registrazione, inoltre, è possibile leggere i commenti degli utenti in merito alle compagnie aeree, e accedere alla funzione “Viaggi”. Non è possibile, però, interagire con gli altri utenti: per questo è necessario avere un *account*. Solo dopo averne creato uno, infatti, è possibile scrivere recensioni, esprimere valutazioni (annerendo da uno a cinque pallini, simbolo di un giudizio che va da “pessimo” a “eccellente” per le voci “cibo”, “servizio”, “rapporto qualità/prezzo”) e caricare immagini, corredate di didascalia, delle strutture visitate.

Nella stesura della recensione, l'utente è aiutato da una serie di domande: "Che tipo di visita era?", "Sei stato qui per?", "Quando ci sei stato?", "Puoi fornire qualche dettaglio in più?". Per i ristoranti viene richiesto di indicare il tipo di cucina e i piatti maggiormente graditi e consigliabili.

Dopo aver terminato di scrivere il commento, è necessario confermare che esso sia frutto della propria personale esperienza. Esso verrà reso pubblico solo dopo l'approvazione da parte dello staff di "TripAdvisor".

Anche i proprietari delle attività possono creare un profilo su "TripAdvisor", rispondere ai *feedback* dei consumatori, e inserire immagini, informazioni e servizi offerti.

A tutti gli utenti è offerta la possibilità di gestire e monitorare il proprio profilo, conservando traccia delle ultime operazioni svolte (con la funzione "Mappa dei viaggi" si possono conservare i propri itinerari, e con quella denominata "Prenotazione" si possono visualizzare tutte le prenotazioni effettuate tramite "TripAdvisor") e guadagnando punti in termini di affidabilità e credibilità, grazie alla frequenza d'interazione (una recensione, per esempio, "vale" cento punti).

"TripAdvisor" è disponibile anche sotto forma di *app* per *smartphone* e *tablet*, e nell'ultimo biennio è stato reso sempre più "*social*". È attualmente possibile, infatti, esprimere gradimento per le recensioni altrui e ricondividerle; seguire, come già accennato, i profili degli *influencer*; leggere articoli e guide in merito alla meta prescelta per il viaggio; trovare i profili dei propri "amici" di "Facebook" su "TripAdvisor".

Secondo uno studio condotto da "Oxford Economics" nel 2016[119], durante il 2014 le recensioni su TripAdvisor hanno avuto un impatto fortissimo nell'economia mondiale, a tal punto da aver: dato vita a una spesa turistica di 48 miliardi di euro, supportato 1,9 milioni di posti di lavoro nel settore turistico, influenzato 352 milioni di viaggi e generato 22,4 milioni di viaggi extra. Nel nostro Paese, in particolare, i viaggi influenzati da TripAdvisor sono stati 11,6 milioni e i posti di lavoro 47mila.

Pertanto, si può dire che TripAdvaisor non solo ha aumentato il numero di viaggi fatti in tutto il mondo ma ha anche influenzato i turisti a prolungare le proprie vacanze. Tutto questo grazie alle recensioni presenti in esso, le quali sono state capaci di influenzare le scelte dei consumatori, creando così un circolo vizioso, infatti, più crescono i viaggi e più il sito si arricchisce, attirando a sua volta un maggior numero di clienti.

[119] "L'impatto di TripAdvisor sull'economia italiana", in *TripAdvisor*, 22 giugno 2016, https://www.tripadvisor.com/blog/limpatto-di-tripadvisor-sulleconomia-italiana/.

IMPATTO*	GLOBALE	ITALIA
Numero di viaggi **influenzati** da TripAdvisor	352 milioni	11.6 milioni
Numero di pernottamenti turistici **influenzati** da TripAdvisor	1.8 miliardi	61.1 milioni
Numero di viaggi extra **generati** da TripAdvisor	22.4 milioni	600.000
Numero di pernottamenti turistici extra **generati** da TripAdvisor	352 milioni	15.8 milioni
Spesa turistica **influenzata** da TripAdvisor	€ 360 miliardi	€ 14.1 miliardi
Spesa turistica **generata** da TripAdvisor	€ 48 miliardi	€ 2,3 miliardi
Numero di posti di lavoro nel settore dei viaggi influenzati dalla spesa turistica **generata** da TripAdvisor	1.9 milioni	47.000

**Dati relativi al 2014 analizzati da Oxford Economics*

Fig. 31: Impatti generati da TripAdvisor nel 2014 secondo lo studio Oxford Economics

Fonte: Oxford Economics, *Contributo economico globale di TripAdvisor*, www.tripadvisor.it/tripadvisorinsights.

2.4.3. Il business model

"TripAdvisor" rappresenta perfettamente un modello di *business* poggiato sul *network*, dunque il suo valore aumenta proporzionalmente alla crescita del pubblico di utenti.

Sono otto gli elementi fondamentali che compongono il *business model* di "TripAdvisor"[120]:

- diverse tipologie di clientela: "TripAdvisor" si rivolge a diverse tipologie di viaggiatori (*manager*, turisti di piacere ecc.) e tenta di rispondere alle esigenze di ciascuna di esse;
- interazione con gli utenti: "TripAdvisor" si fonda sulla relazione con i consumatori e tra questi ultimi e le aziende. Favorisce, inoltre, gli scambi d'opinione tra gli utenti stessi;
- multicanale: "TripAdvisor" è collegato ad altri canali OTA e *social network*;
- valore offerto: "TripAdvisor" consente agli utenti di condividere contenuti relativi ai propri viaggi, volti ad aiutare altri consumatori, nonché di comparare prezzi di diverse strutture, e di individuare località d'interesse da visitare;
- partenariati: "TripAdvisor" si appoggia a *social network* e piattaforme OTA per accrescere la propria visibilità, oltre a servirsi di ingegneri specializzati per espandere la propria *community*;

[120] UENLUE M., *Business models compared: Booking.com, Expedia, TripAdvisor*, in *Innovation Tactics*, 30 settembre 2017, https://www.innovationtactics.com/business-models-tripadvisor-booking-com-expedia/.

- risorse fondamentali: tra queste spiccano le infrastrutture IT che consentono di gestire l'enorme ventaglio di contenuti creati e condivisi dagli utenti;
- costi: le maggiori spese sono legate alla manutenzione e innovazione della piattaforma;
- ricavi: questi non derivano dagli utenti, bensì dai fornitori di OTA e dai gestori delle attività e delle compagnie aeree presenti nel *database*. Grandi fonti di guadagno sono costituite dalla CPC (pubblicità basata sui *click*) e dagli spazi riservati, all'interno del sito, agli inserzionisti.

2.4.4. Il problema delle fake reviews

Uno dei maggiori problemi con i quali "TripAdvisor" (e, in generale, i siti web che raccolgono recensioni e valutazioni di prodotti, beni o servizi) deve misurarsi è quello delle *fake reviews*, le quali, che siano di segno positivo o negativo, falsano le valutazioni offerte dagli utenti e, di conseguenza, comportano una forte perdita di credibilità della piattaforma e un crollo della fiducia degli utenti in quest'ultima.
Come sostiene Dellarocas[121], sui siti di *rating* non è complicato creare un *account* falso e manipolare strategicamente, spesso dietro compenso, i contenuti e le "classifiche", promuovendo l'immagine della propria struttura e svalutando quella dei *competitors*.
Come sostiene Cazziol[122], esistono almeno tre diverse tipologie di *fake reviews*:

- recensioni migliorative: recensioni positive "acquistate" dall'azienda per migliorare il proprio *ranking* e la propria visibilità;
- recensioni dei *competitor*: recensioni negative rilasciate appositamente, in modo scorretto, dalle strutture concorrenti sul mercato;
- recensioni troppo marcate di clienti insoddisfatti: talvolta è possibile che clienti insoddisfatti, in modo più o meno volontario, calchino la mano sulle pecche della struttura e/o del servizio ricevuto.

121 DELLAROCAS C. *The digitization of word-of-mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms*, in *Management Science*, n. 49, 2003, p. 1407 e ss.
122 CAZZIOL I., *Che impatto hanno le fake reviews per un locale?*,in *Wispot.it*, 5 dicembre 2018, https://www.wispot.it/blog/che-impatto-hanno-le-fake-reviews-per-un-locale/.

Comportamenti di questo tipo, nel nostro Paese, possono, in alcuni casi, essere ricondotti al reato di diffamazione con aggravante del mezzo di pubblicità. Nel caso in cui si riesca a risalire all'identità del recensore è possibile sporgere una querela e chiedere un risarcimento per danni d'immagine[123]. La legge USA, dal canto suo, offre protezione legale alle aziende danneggiate da *fake reviews*[124]. Attualmente alle piattaforme è richiesta maggiore trasparenza e assunzione di responsabilità in merito a questo delicato tema.

A partire dal 2015 "TripAdvisor" è impegnato in una dura lotta contro le *fake reviews*: in primis ha bloccato le attività di oltre sessanta aziende di recensioni a pagamento e, in secondo luogo, si è rivolta alle autorità competenti. È notizia risalente al settembre del 2018 quella della condanna, da parte del Tribunale di Lecce, a nove mesi di detenzione e al pagamento di una sanzione pari a ottomila euro a carico del proprietario di "PromoSalento", agenzia accusata di vendere pacchetti di recensioni false ad alberghi e ristoranti del nostro Paese[125].

Importante è anche l'introduzione, nel 2016, da parte di "TripAdvisor", dello "Star badge", un sistema che individua e "premia" gli utenti più attivi che, di norma, dovrebbero anche essere quelli più affidabili.

[123] TASSITANI F., *Recensioni false o negative: quando è diffamazione, come difendersi*, in *Consulenzalegaleitalia.it*, https://www.consulenzalegaleitalia.it/false-recensioni-online/.

[124] LICATA P., *Fake news e hate speech. Ibm: 'Facebook & Co. non scarichino le responsabilità*, in *Corrierecomunicazioni.it*, 11 luglio 2019, https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/fake-news-e-hate-speach-ibm-facebookco-non-scarichino-le-responsabilita/.

[125] SIMONETTA B., *TripAdvisor, chi scrive recensioni e le vende va in carcere*, in *Il Sole 24 Ore*, 13 settembre 2018, https://www.ilsole24ore.com/art/tripadvisor-chi-scrive-false-recensioni-e-vende-va-carcere-AE6OZ4qF?refresh_ce=1 .

Capitolo 3-L'utilizzo del *marketing* per ottimizzare la *web reputation*

3.1. L'importanza del *marketing* nel *food service*

Il business della ristorazione, come abbiamo visto nel capitolo 1, è contraddistinto da una serrata competizione, dovuta principalmente al cospicuo numero di aziende che ne fanno parte e dal fatto che si sta assistendo ad "un'allargamento dei confini competitivi e allo sviluppo di nuove situazioni di concorrenza trasversale tra le imprese di ristorazione e le imprese al dettaglio moderne"[126], ossia quelle della cosiddetta GDO (Grande Distribuzione Organizzata), le quali stanno puntando in maniera sempre più preponderante ad accaparrarsi quote di questo mercato.

L'elevata concorrenza comporta per le aziende ristorative la necessità di mantenere molto alto lo *standard* dei servizi offerti, migliorandosi costantemente nell'approvvigionamento delle materie prime, nell'accrescimento delle competenze dello staff, nel perfezionamento della gestione delle relazioni con i clienti, nel potenziamento e nell'ottimizzazione delle azioni di *marketing* tradizionale ma oggi anche (e forse soprattutto) digitale.

A quest'ultimo punto si guarderà più da vicino in questo capitolo, tenendo conto del fatto che, in epoca contemporanea, il consumatore sia diventato sempre più esigente e che voglia sentirsi parte integrante non solo di un'esperienza culinaria soddisfacente ma, come sostiene Vernocchi[127], anche della storia del prodotto che si appresta a consumare, dalle tradizioni del luogo di provenienza alle tecniche di preparazione e presentazione. Questi sono gli elementi che consentono a un prodotto, e quindi all'azienda che lo commercializza, di emergere acquisendo sempre nuovi clienti e fidelizzandone altri.

A tal fine sono fondamentali le strategie di *marketing* (*food marketing*, nel nostro caso): dalla cura dell'immagine (si veda, a tal proposito, il punto 2.2.2 del capitolo precedente)

[126] FORNARI E., *Il marketing del foodservice. Le dimensioni competitive nel mercato della ristorazione*, Egea, Milano 2006, cit., p. 2.

[127] VERNOCCHI B., "Cos'è il *food marketing*?", in *foodmarketing.it*, 14 ottobre 2016, http://www.food-marketing.it/food-marketing/food-marketing-che-cos-e/.

allo *storytelling* (vale a dire la capacità di raccontare il progetto e i valori sui quali il *brand* si fonda in maniera coinvolgente e accattivante), dall'ottimizzazione dei processi di produzione e vendita (individuando efficaci ed efficienti procedure operative) all'analisi dei consumatori (utile per comprendere le esigenze e le aspettative di questi ultimi, ma anche per sorprenderli e coinvolgerli il più possibile[128]).

Un esempio di *food marketing* nostrano condotto in modo egregio è costituito da "Grom", i cui gelati sono diventati un vero e proprio *must* in Italia e non solo, a tal punto da spingere il colosso Unilever ad acquisire l'azienda. Il marchio nasce in una gelateria torinese nel 2003 e in breve tempo si è espanso, arrivando ad essere presente in ben trentaquattro città italiane oltre che a Dubai, Hollywood, New York, Parigi, Lisbona, Londra, Osaka e Giacarta, con sessantasette punti vendita in totale[129] e un fatturato di trenta milioni di euro annui[130].

Gran parte di questo successo è dovuto a strategie vincenti di *marketing*. Attraverso esse, infatti, si è dato vita all'immagine di un marchio attento all'ambiente (in tutti i negozi della catena è attiva la raccolta differenziata, si utilizza carta riciclata ed è bandito l'uso della plastica a favore del materiale biodegradabile "Mater Bi"[131]) e alle esigenze dei clienti (basti pensare alla duratura collaborazione con l'Associazione Italiana Celiachia, e al fatto che la maggior parte dei gusti di gelato siano *gluten free*), grazie alla realizzazione di un prodotto creato con materie prime naturali e di qualità.

In tutti i punti vendita, inoltre, viene seguito lo stesso *modus operandi*, in modo da trasmettere ai clienti i valori fondamentali sui quali il *brand* si fonda e crede, primi fra tutti quelli della trasparenza e della qualità (gli ingredienti con i quali è realizzato ogni gusto di gelato vengono comunicati, senza remore, ai clienti).

128 "*Food marketing*: emozioni ed esperienze da raccontare attraverso il cibo", in *improove.it*, https://improove.it/marketing/food-marketing/.
129 "Da Grom a Venchi, la Torino che piace", in *La Repubblica*, 19 gennaio 2010, https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2010/01/19/da-grom-venchi-la-torino-che-piace.html.
130 "Gelato di Grom: è vera gloria?", in *cibo360.it*, https://www.cibo360.it/alimentazione/cibi/dolci/gelato_grom.htm.
131 CESARANO C., "Grom. Quando il gelato non è solo il più buono del mondo ma anche il più bravo", in *ninja marketing.it*, 14 gennaio 2011, https://www.ninjamarketing.it/2011/01/14/grom-quando-il-gelato-non-e-solo-il-piu-buono-del-mondo-ma-anche-il-piu-bravo/.

Fig. 32: Esempio di campagna di *marketing* lanciata da "Grom" che mette in evidenza l'essenza artigianale e naturale del prodotto

Fonte: https://www.grom.it/

Fig. 33: Campagna "*Grom loves world*" atta ad identificare il marchio come attento all'ambiente

Fonte: https://www.grom.it/

Ora, senza dubbio quello "Grom", seppur buono poiché altrimenti non avrebbe potuto riscuotere un simile successo, non è il gelato migliore del mondo (basti pensare alla recente diatriba con il Codacons, che impedisce all'azienda, ormai in possesso di "Unilever", di utilizzare la dicitura "artigianale" per i propri prodotti[132]), ma ha saputo mettere in atto una campagna di *marketing* talmente forte e convincente da indurre

[132] MONTAGNOLI L., "Grom non è gelato artigianale: la vittoria del Codacons. Ma in Italia la normativa non esiste", in *gamberorosso.it*, 13 luglio 2015, https://www.gamberorosso.it/notizie/grom-non-e-gelato-artigianale-la-vittoria-del-codacons-ma-in-italia-la-normativa-non-esiste/.

moltissime persone a desiderarlo, acquistarlo e consigliarlo non solo a parenti e amici, attraverso il passaparola classico, ma anche attraverso recensioni e votazioni positive su piattaforme e siti di *rating* (su "TripAdvisor", per esempio, tutti i negozi della catena "Grom" sono valutati positivamente con punteggi che vanno dalle quattro alle cinque stelline).

Tale esempio dimostra che oggi, in un mercato complesso come quello del *food* e più in particolare quello del *foodservice* caratterizzato da fortissima concorrenza e dalle numerose variabili culturali, oltre che socio-economiche, sottostanti alle motivazioni d'acquisto del consumatore, il *marketing* (sia tradizionale sia digitale, come si vedrà più approfonditamente al punto 3.2.2 di questo capitolo) è una delle attività fondamentali attraverso la quale un *brand* può acquisire maggiore visibilità, rilevanza e clienti rispetto ai *competitor*.

Tuttavia, questo non è ancora ben chiaro a numerosi ristoratori che vedono queste attività come qualcosa di riservato alle sole realtà industriali oppure ad altri settori più sviluppati. La riprova di quanto detto sta nell'alto tasso di turnover che affligge questo comparto (come anticipato nel paragrafo 1.4), dovuto per lo più alla presenza di una moltitudine di microimprese a conduzione familiare e da imprenditori improvvisati con scarse competenze manageriali. Questo fenomeno lo evidenzia anche Fornari[133], secondo il quale l'instabilità degli operatori è una della tre principali caratteristiche strutturali del settore *foodservice*, proprio a causa dei brevi cicli di vita medi dei ristoranti dovuti principalmente a lacune gestionali e strategiche.

Per evitare ciò, è utile far chiarezza sul concetto di marketing, termine che negli ultimi anni viene sempre più spesso abusato, perdendo di vista il suo reale significato.

In realtà, come dice Raimondi "l'evoluzione concettuale e metodologica di questa disciplina non può essere cristallizzata in una definizione"[134], infatti data la sua complessità, non esiste in letteratura un'esplicitazione univoca ed esaustiva. Ciò nonostante, per una miglior comprensione dei prossimi paragrafi, si ritiene utile riportare la definizione data dall'American Marketing Association, secondo la quale il marketing "è il processo di pianificazione e realizzazione della concezione, del prezzo, della

[133] FORNARI E., *Il marketing del foodservice. Le dimensioni competitive nel mercato della ristorazione*, Egea, Milano 2006.

[134] RAIMONDI M., *Marketing del prodotto-servizio. Integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*, Hoepli, Milano 2005.

promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi per creare scambi che soddisfino obiettivi individuali e organizzativi"[135].

Da essa discendono le principali attività svolte dal marketing, sintetizzabili in:

- Analisi delle esigenze dei consumatori;
- Definizione del target di mercato sul quale puntare;
- Realizzazione dei prodotti/servizi richiesti dal target scelto;
- Fissazione di prezzi competitivi;
- Distribuzione dei prodotti/servizi;
- Costruzione e mantenimento di uno o più canali di comunicazione con gli attuali e i potenziali clienti.

Questo ci fa capire che oggigiorno, le aziende non possono più produrre indifferentemente, sperando che prima o poi la domanda assorba l'offerta. Al contrario, diventa fondamentale prima ascoltare il cliente-target per capire i suoi bisogni. Poi analizzare l'offerta dei propri competitor diretti e conseguentemente adeguare la propria offerta.

Pertanto, anche le aziende di ristorazione, sia che si tratti del piccolo locale a conduzione familiare sia che si tratti delle grandi catene di *fast food*, essendo delle vere e proprie attività imprenditoriali, non possono più prescindere dall'utilizzo del marketing come strumento di guida della propria attività[136], altrimenti continuando a navigare a vista il rischio di essere estromessi dal mercato aumenterebbe considerevolmente. Lo stesso Fornari lo afferma, dicendo che "se fino ad ora la crescita del mercato dei consumi extradomestici aveva consentito in molti casi di sopperire a mancanze gestionali e strategiche, il rallentamento del fenomeno e l'aumento delle pressioni competitive potrebbero innescare un processo di selezione degli operatori"[137].

[135] AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, "AMA Board approves new marketing definition" in *Marketing News n. 19*, 1985.
[136] ADDABBO E., "Che cos'è il marketing della ristorazione", in teammanagement.it, 07 ottobre 2014, https://www.teammanagement.it/1809/che-cose-il-marketing-della-ristorazione/.
[137] FORNARI E., *Il marketing del foodservice. Le dimensioni competitive nel mercato della ristorazione*, Egea, Milano 2006, cit, pp. 94.

3.1.1. Il marketing dei servizi

Le attività produttive solitamente vengono suddivise in tre settori: primario, secondario e terziario. La ristorazione, data la sua natura, viene ricompresa nel settore terziario, ossia quello relativo alla produzione e fornitura dei servizi.

In questo capitolo verranno indagate le caratteristiche fondamentali del *marketing* dei servizi, il quale si differenzia dal marketing delle aziende manifatturiere perché differente è il processo d'acquisto seguito dal cliente, oggetto come abbiamo visto delle attività di marketing.

Innanzitutto, è bene chiarire, come fa Garro[138], le principali differenze tra beni e servizi:

- i servizi sono intangibili, dunque il cliente non ha con essi un contatto "fisico". Da qui, se vogliamo, la maggiore difficoltà nella vendita di un servizio rispetto a un bene, in quanto il cliente percepirà un maggior grado di rischio (di varia natura);
- nel processo di acquisto di un servizio il consumatore entra spesso in contatto, in modo rilevante, col produttore: "se si acquista una lavatrice, che l'addetto fosse sorridente mentre la montava in fabbrica è irrilevante, mentre, se si acquista un servizio alla persona, la cortesia dell'addetto è fondamentale per la percezione di qualità del cliente"[139];
- il servizio "viene alla luce" nell'atto dell'erogazione, dunque l'azienda deve essere in grado di rassicurare il consumatore e di instaurare con esso un rapporto di fiducia, per esempio dotandosi di un'immagine e di una reputazione solide che abbassano il grado di rischio percepito;
- i servizi, a differenza dei beni, non possono essere conservati, dunque, le aziende devono fare grande attenzione a non generare insoddisfazione nei consumatori costringendoli, per esempio, a lunghe file per accedervi.

Per queste ragioni, il *marketing* dei servizi deve fondarsi su almeno tre presupposti fondamentali:

[138] GARRO A., "Il *marketing* dei servizi. In cosa si differenzia dal *marketing* dei prodotti", in *marchegianionline*, 23 febbraio 2012,cit, http://www.marchegianionline.net/appro/appro_1025.htm.
[139] *Ibidem*.

- interazione stabile e positiva tra fornitore e consumatore, con quest'ultimo che partecipa attivamente, in qualità di *prosumer*[140], al processo di produzione ed erogazione del servizio;
- prestazione personalizzata, a maggior ragione se il cliente è particolarmente coinvolto nel processo di produzione ed erogazione del servizio;
- immagine positiva e adeguata del fornitore.

Su questi principi si sono concentrate diverse riflessioni. Grönroos[141], esponente fondamentale della cosiddetta "scuola nordica" europea, si è focalizzato sulla necessità di fondare il *marketing* dei servizi sulla bontà delle relazioni interpersonali tra fornitori e fruitori.

La "scuola francese", invece, ben esemplificata, tra gli altri, dagli studi di Eiglier, Langeard, Farinelli e Roman[142], ha riflettuto sull'immaterialità e deperibilità dei servizi, e sul legame inscindibile tra produzione e fruizione.

Rispetto all'impossibilità di conservazione dei servizi, sono stati elaborati numerosi modelli di "*sincromarketing*", alcuni volti a una migliore gestione della domanda (si pensi alle strategie di *pricing* flessibile o ai sistemi di prenotazione), altri focalizzati sull'offerta e volti, per esempio, all'impiego di personale *part-time*, al maggiore coinvolgimento del cliente o alla collaborazione con altre imprese.

Come sostiene Garro[143], nel caso dei servizi, l'offerta commerciale è costituita da "pacchetti" comprendenti un "servizio centrale", solitamente uguale per tutti i *competitor*, atto a soddisfare la principale richiesta del consumatore, e "servizi periferici" atti a soddisfare le richieste più particolari dei clienti, ed estremamente importanti perché differenziano un'azienda dall'altra rispetto al modo in cui il servizio in questione viene erogato.

Quest'ultimo punto costituisce il cosiddetto "*marketing mix*" di un servizio, il quale si configura come l'insieme dei *modus* e delle strategie attraverso le quali l'azienda erogatrice di servizi è presente e agisce sul mercato.

140 TOFFLER A., *The Third Wave*, Collins, New York 1980.

141 GRÖNROOS C., "A Service-Oriented Approach to Marketing Service", in *European Journal of Marketing*, n. 8, 1978, pp. 588-601.

142 EIGLIER P., Langeard E., Farinelli I., Roman A., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano 1993.

143 GARRO A., "Marketing mix di un servizio", in *marchegianionline*, 23 febbraio 2012, http://www.marchegianionline.net/appro/appro_1026.htm.

Come sostiene Kotler[144], gli elementi fondamentali che costituiscono il *marketing mix*, detti "quattro P", sono i seguenti:

- *product*: caratteristiche del servizio (organizzazione, modalità di erogazione, modalità d'interazione con i clienti ecc.);
- *price*: tariffe del servizio (fissate, come sostiene Lewinson[145], sulla base della domanda, della tipologia di clienti, dei costi sostenuti e della concorrenza), offerte e sconti personalizzati, ma anche costi figurati psicologici e di tempo che il cliente deve sostenere per poter fruire del servizio;
- *place*: luoghi e canali distributivi (da qui la necessità di individuare siti il più possibile strategici per la sede operativa dell'attività);
- *promotion*: campagne di *marketing* atte alla promozione del servizio offerto e alla costruzione di un'immagine solida e "rassicurante" dell'azienda.

Quest'ultimo punto è, ai nostri fini, di grande importanza. La maggiore finalità della "promozione" è quella di far sì che una certa azienda (e, quindi, i servizi da essa erogati) risalti entro il ventaglio di alternative possibili, stimolando il consumatore a rivolgersi ad essa piuttosto che ai *competitor*, e, in secondo luogo, di far sì che le modalità attraverso le quali si è goduto di un certo servizio "rimangano impresse" nella mente dei clienti, inducendoli a rivolgersi nuovamente alla medesima azienda e magari a consigliarla ai propri conoscenti.

Per questo motivo, come ribadisce Principato[146], le tre finalità fondamentali delle campagne promozionali possono essere espresse per mezzo di tre verbi: informare, convincere e ricordare.

Le azioni fondamentali sulle quali deve fondarsi una solida campagna di *marketing* dei servizi, quindi, sono le seguenti (si veda anche l'immagine sottostante):

- identificazione del mercato di riferimento, suddividendo i potenziali clienti in segmenti omogenei;
- individuazione di una strategia di posizionamento che conferisca all'azienda un'identità chiara ed originale rispetto a quelle concorrenti;

144 KOTLER P., *Marketing Management*, Englewood Cliffs, New York 1994, pp. 38-40.
145 LEWISON D., *Retailing*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1997.
146 PRINCIPATO S., "Il marketing dei servizi", in *scribd*, 27 dicembre 2006, https://it.scribd.com/doc/12276606/Introduzione-al-Marketing-dei-Servizi.

- creazione di un *mix* di comunicazione che consolidi il punto precedente. A tal fine, come afferma Collesei[147], a disposizione dell'azienda, vi sono diversi strumenti: la pubblicità sui mezzi tradizionali (giornali, riviste, televisione ecc.), la pubblicità sul web (*marketing* digitale), le sponsorizzazioni, le promozioni, le relazioni pubbliche, la vendita personale. La scelta di uno o più di questi strumenti dipende dal *bugdet* sul quale l'azienda può contare e dal *target* della clientela.

La promozione deve essere fatta seguendo, in linea di massima, i seguenti principi:

- non promettere ai clienti cose che non si è in grado di offrire e/o realizzare;
- permettere ai clienti di "toccare con mano" (per quanto intangibili) i servizi erogati;
- rassicurare il più possibile il cliente;
- puntare sugli aspetti del servizio dotati di maggiore potenziale;
- caratterizzare, in senso originale, il servizio, in modo da renderlo riconoscibile rispetto ad altri simili;
- informare, in modo trasparente, il cliente sulle caratteristiche portanti del servizio offerto.

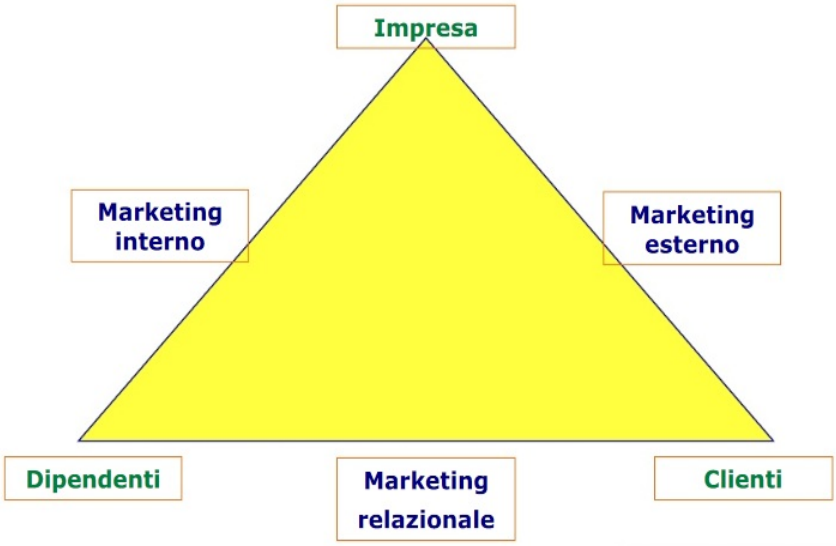

Fig. 34: Triangolo rappresentativo del *marketing* dei servizi

Fonte: COLLESEI U., *Marketing*, pp. 11-12

147 COLLESEI U., *Marketing*, Cedam, Padova 2006, pp. 11-12.

Nel *marketing* dei servizi, come sostiene Ghosh[148], l'azienda fornisce stimoli a consumatori e dipendenti. Tali stimoli, a seconda se sono adeguati o meno, generano risposte di avvicinamento o fuga, e, nella fase post-erogazione, di soddisfazione o delusione.

Gli stimoli possono essere visivi, sonori, olfattivi, tattili e gustativi:

- **stimoli visivi**: dentro questa categoria, sono fondamentali la dimensione (di strutture, insegne ecc.), la forma (si pensi, per esempio, alla *location* o alla presentazione di un piatto) e il colore (si pensi all'illuminazione, la quale conferisce all'azienda una certa atmosfera: luci più soffuse, per esempio, danno l'idea di un ambiente più formale; luci più accese di un ambiente più rumoroso e, se vogliamo, allegro). Tutti gli elementi che rientrano in queste categorie devono essere coerenti con l'identità e l'immagine che l'azienda possiede e vuole comunicare ai consumatori;
- **stimoli sonori**: anche la musica contribuisce a caratterizzare in un certo modo l'atmosfera dell'azienda, e ha effetti sulla percezione che ha di essa il consumatore;
- **stimoli olfattivi**: i profumi incidono moltissimo sulla percezione dell'azienda da parte dei clienti. Un buon odore, per esempio, favorirà la creazione di un'immagine positiva di quest'ultima;
- **stimoli tattili**: come si è detto all'inizio di questo paragrafo, i servizi sono intangibili, ma è possibile comunque fornire stimoli tattili, per esempio, favorendo l'interazione fisica tra fornitori e clientela;
- **stimoli gustativi**: fornire, per esempio, un assaggio ai clienti (ad esempio offrire un bicchiere di vino al cliente mentre sceglie cosa mangerà, potrebbe stuzzicarlo a ordinare anche una bottiglia dello stesso)

3.1.2. Dal marketing tradizionale al digital marketing

La "rivoluzione digitale" (della quale si è approfonditamente discusso nel capitolo precedente del lavoro), con l'ampia diffusione delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione e della rete internet, ha inciso fortemente anche nell'ambito dei servizi,

[148] GHOSH A., *Retail Management*, The Dryden Press, Texas 1994, pp. 522-523.

spingendo le aziende a introdurre innovazioni soprattutto nel campo del *marketing*, con azioni rivolte sia all'ingaggio sia alla fidelizzazione dei clienti.

Come asserisce Costabile[149]: "seppure i principi fondamentali del marketing siano rimasti sostanzialmente immutati, le modalità di analisi, progettazione ed *execution*, tipiche del marketing management, hanno subito trasformazioni straordinarie, che sembrano essere ancora lontane da un punto di approdo, anche solo temporaneo"[150].

Oggi, dunque, accanto al *marketing* tradizionale (sui mezzi classici come TV e cartacei), si colloca, di diritto (se non in maniera preminente, come dimostrano i dati sottostanti), il *digital marketing*, da intendere come l'insieme delle azioni promozionali realizzate dalle aziende attraverso il *web* e con l'ausilio di nuovi supporti tecnologici come *pc*, *smartphone e tablet*.

Ad oggi, come ha sostenuto "IAB Italia" nel corso dell'ultimo convegno dedicato alla pubblicità digitale, organizzato nel novembre del 2018[151], il *digital marketing* è in netta ascesa. In particolare, la spesa delle aziende per la pubblicità sul *web* nell'ultimo anno è aumentata del 11%, tanto che essa rappresenta il 34% del totale degli investimenti in azioni di *marketing*, per una spesa complessiva in Italia di circa tre miliardi di euro. Un calo invece si registra riguardo la pubblicità su TV, radio e giornali.

Questi dati vengono confermati anche da Nielsen[152], secondo cui il *web advertising* registra una crescita, nel primo trimestre del 2019, pari al 3%, contro il -2,7% della pubblicità sul mezzo televisivo, il -12,2% e il -13,1% di quella realizzata, rispettivamente, sui quotidiani e sui periodici.

[149] COSTABILE M., "I *social media* nel *marketing* contemporaneo. Passaparola digitale, *custode advocacy* e influenza sociale nei processi di consumo e nel *marketing management*", in *Micro and Macro Marketing*, n. 3, 2017, cit. ,pp. 387-389.
[150] *Ivi*, cit., p. 387.
[151] IAB Italia, "Forum '*I am everywhere*'", 12-13 novembre 2018, Milano, https://www.iab.it/eventi/iab-forum/edizioni-precedenti/iab-forum-2018/atti-del-convegno/.
[152] NIELSEN, "Il mercato pubblicitario in Italia a marzo 2019", in *nielsencommunication*.com, 13 maggio 2019, https://www.primaonline.it/wp-content/uploads/2019/05/Nielsen_20190513_AIS_nota_marzo.pdf.

Dati netti in migliaia di euro	Gen./Mar.2018	Gen./Mar.2019	Var.%
TOTALE PUBBLICITÀ	**1,517,483**	**1,464,195**	**-3.5**
Quotidiani [1]	139,138	122,230	-12.2
Periodici [1]	82,678	71,806	-13.1
TV [2]	971,529	945,394	-2.7
Radio [3]	94,575	94,962	0.4
Digital [4]	102,010	105,026	3.0
Outdoor [5]	16,273	15,102	-7.2
Transit	30,129	30,030	-0.3
Go TV	4,202	4,193	-0.2
Cinema	5,516	6,665	20.8
Direct mail	71,432	68,787	-3.7

Fig. 35: Stime relative agli investimenti nei principali canali di *marketing* aziendale
Fonte:https://www.primaonline.it/wpcontent/uploads/2019/05/Nielsen_20190513_AIS_nota_marzo.pdf

Il *digital marketing* si compone di almeno cinque strumenti/strategie fondamentali[153]:

- *web marketing*: quando l'azienda utilizza la rete Internet per mettere in atto strategie promozionali. Le più conosciute sono il SEO (*Search Engine Optimization*, vale a dire tutte le operazioni volte all'ottimizzazione di un sito web, per renderlo più scansionabile e navigabile); il SEM (*Search Engine Marketing*, ossia l'insieme delle attività finalizzate ad accrescere le visite degli utenti); l'SMM (*Social Media Marketing*, ossia l'insieme delle attività promozionali realizzate da un'azienda su *social network* e piattaforme web); il *Content marketing* (consistente nella creazione di contenuti, come testi o video, atti a promuovere il servizio offerto);
- *e-mail marketing*: consistente nell'invio di messaggi di posta elettronica a clienti e potenziali tali, nel segno di una comunicazione diretta con questi ultimi;
- *brand management online*: vale a dire tutte le azioni condotte online atte a conferire al servizio offerto una precisa identità, immagine e valore;
- *mobile marketing*: ossia l'insieme delle attività promozionali condotte con l'ausilio di dispositivi mobili, si pensi all'invio di SMS;

153 "Cos'è il *digital marketing*", in *Hotlead*, 2017, https://hotlead.it/digital-marketing-cose-il-marketing-digitale/.

- *proximity marketing*: consistente, per esempio, in promozioni destinate a consumatori presenti in una certa zona geografica, nell'ottica di strategie di *marketing* geo-localizzate;
- *passaparola digitale*: recensioni e valutazioni rilasciate dai consumatori che, se positive, possono ottimizzare la *reputation* dell'azienda e direzionare le scelte di altra utenza (si veda, a tal proposito, il capitolo precedente di questo lavoro).

3.1.3. Le recensioni come strumento per ridurre i gap di valore esterni nella prospettiva della customer based view

Come sostengono Valdani e Busacca[154], la base del valore economico di un'azienda è costituita dal consumatore, dunque garantire, mantenere ed accrescere la soddisfazione di quest'ultimo è il modo fondamentale attraverso il quale è possibile, di riflesso, proteggere il valore dell'azienda.

Busacca e Bertoli[155], in quest'ottica, parlano di *customer-based view* per indicare la "focalizzazione" dell'azienda su un certo *target* di clientela, nel tentativo di soddisfarne integralmente le esigenze, e provano a sintetizzarla in sei assunti fondamentali:

- la *customer satisfaction* deriva dall'interazione tra valore creato per il cliente e valore desiderato da quest'ultimo;
- dalla *customer satisfaction* deriva la positività delle relazioni tra azienda e consumatori;
- se le relazioni tra azienda e consumatori sono positive il valore dell'azienda cresce;
- il valore dell'azienda determina l'aumento della soddisfazione degli *stakeholder*;
- la soddisfazione degli *stakeholder* determina loro maggiori investimenti;
- maggiori investimenti rendono possibile l'aumento del valore offerto ai clienti.

Se questi punti risultano soddisfatti si determina un circolo virtuoso (vedere figura sottostante) fondato sulla conferma delle attese dei consumatori.

154 VALDANI E., BUSACCA B., "Customer-based view: dai principi alle azioni", *Convegno sulle tendenze del marketing in Europa*, Venezia 24 Novembre 2000, http://archives.marketing-trends-congress.com/2000/pdf/valdani_.pdf .
155 BUSACCA B., BERTOLI G., Customer value*: soddisfazione, fedeltà e valore*, Egea, Milano 2012, pp. 459-460.

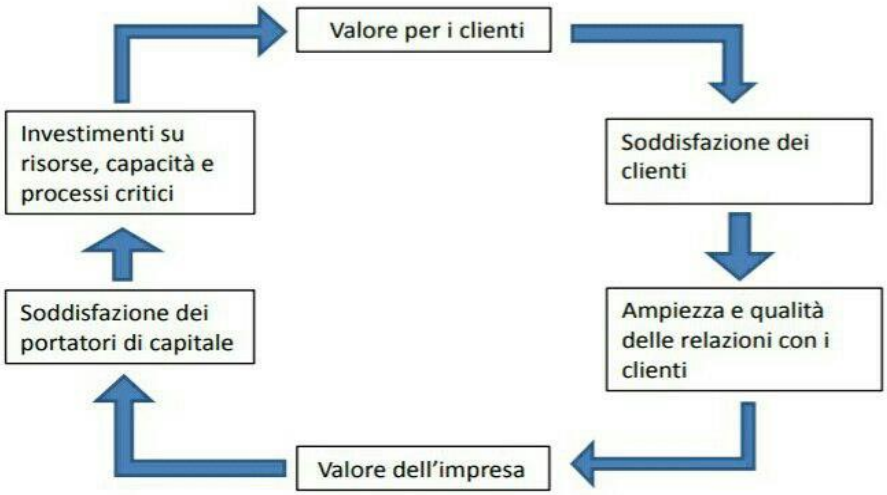

Fig. 36: Circolo virtuoso della *customer-based view*

Fonte*:* BUSACCA B., BERTOLI G., Customer value*: soddisfazione, fedeltà e valore*, p.461

Come esplicitato dal primo dei punti summenzionati, la *customer statisfaction* è data dall'allineamento tra valore desiderato (quello che il cliente desidera ricevere per soddisfare un dato bisogno), atteso (quello che il cliente si aspetta di ottenere dall'azienda) e percepito (percezione del valore ricevuto dall'azienda).

In altre parole, il cliente risulta soddisfatto quando "i [suoi] desideri […] coincidono con le aspettative nei confronti dell'offerta aziendale e sono perfettamente compresi dal management e tradotti in specifiche di progetto e di prodotto, originando una *value proposition* pienamente percepita dalla domanda"[156].

Nel momento in cui questi assunti non vengono soddisfatti si genera un gap di valore, il quale a sua volta può dipendere da uno dei seguenti "*gap*":

- di sintonia (dovuto al divario tra il valore desiderato dai clienti e il valore pianificato dall'azienda);
- di percezione (generato dalla non coincidenza tra il valore reale del servizio offerto e la percezione che di esso hanno i consumatori).
- di allineamento (causato dalla non coincidenza tra gli obiettivi di valore fissati dall'azienda e il valore percepito dal personale di quest'ultima);

156 *Ivi*, p. 258.

- di progettazione (si realizza quando gli obiettivi di valore fissati per il consumatore non coincidono con il valore realmente offerto al mercato);

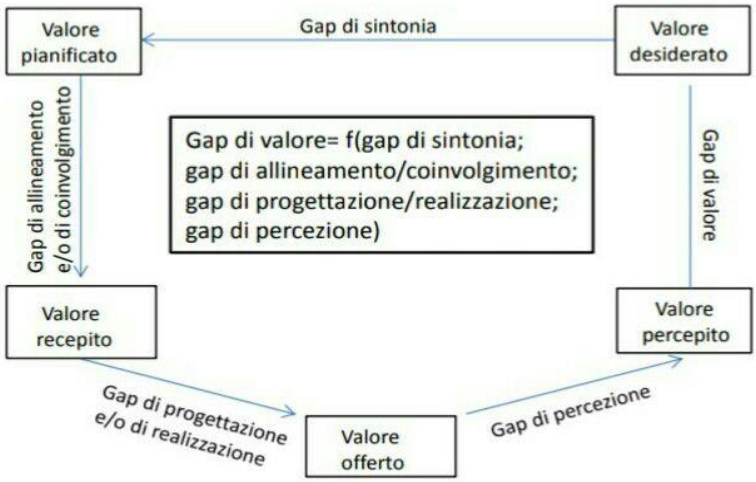

Fig. 37: Modello di sintesi delle diverse tipologie di valore e di *gap*

Fonte: BUSACCA B., BERTOLI G., Customer value*: soddisfazione, fedeltà e valore*, p260

In particolare, il *gap* di valore può essere interno o esterno. Nel primo caso, è prodotto da lacune organizzative (dunque comprende sia il *gap* di allineamento sia quello di progettazione), nel secondo caso, invece, è dovuto a carenze nell'ambito del *marketing*, soprattutto ad errori e/o imprecisioni nell'analisi dei consumatori e nella comunicazione aziendale[157] (pertanto include sia il *gap* di sintonia sia quello di percezione).

Analizzando i gap di valore esterni, un valido strumento per ridurli può essere rappresentato dalle recensioni.

Specificatamente, per quanto riguarda il gap di sintonia, esso è generato da uno scarso orientamento al mercato da parte dell'impresa, la quale, di conseguenza, risulta incapace di cogliere i cambiamenti che occorrono continuamente nella domanda. L'assenza di sintonia con il mercato rende l'azienda incapace di interpretare e definire in modo adeguato i desideri e le aspettative dei consumatori, dando vita così ad un'offerta che non rispecchia a pieno le esigenze della clientela.

[157] *Ivi*, p. 262-263.

In quest'ottica, le recensioni, se consultate regolarmente, permettono al management di migliorare la conoscenza della domanda, dato che vengono rilasciate direttamente dai consumatori, i quali attraversi esse esprimono la propria opinione sul servizio ottenuto. Pertanto, l'impresa analizzando i feedback ricevuti, può capire cosa va e cosa non va della propria offerta, più in particolare, può risalire al grado di soddisfazione dei propri clienti, alle loro preferenze, alle loro aspettative e addirittura agli attributi critici del servizio (i più citati all'interno delle recensioni), sui quali dovrà puntare particolarmente. In questo modo l'azienda potrà intervenire tempestivamente, adattando la propria offerta ai cambiamenti della domanda, evitando così deterioramenti della posizione competitiva.

Invece, per quanto riguarda l'altro gap esterno, ossia quello di percezione, esso dipende principalmente da un'inadeguata comprensione da parte dell'azienda del sistema percettivo dei clienti, la quale sfocia in errori di comunicazione. Questa incapacità di comunicare, a sua volta, fa si che i clienti non riescano a percepire il reale valore del servizio offerto, generando un divario tra il valore percepito dal cliente e il valore effettivamente offerto dall'imprese. Tale gap, pertanto, vanifica parte degli investimenti fatti.

Per evitare ciò, le recensioni possono essere utili per validare la promessa aziendale fatta attraverso la comunicazione istituzionale, grazie al parere di chi ha provato in modo diretto il servizio aziendale. Come sostengono Tapinassi e Zoppi "le recensioni divengono quindi l'equivalente delle lettere di referenza che accompagnano la descrizione del singolo con il proprio CV. Il farsi raccontare dai precedenti datori di lavoro valida quanto si è raccontato nel profilo lavorativo"[158].

Il loro è un arguto paragone, per chiarire meglio il concetto espresso, ossia che le recensioni possono modificare la qualità percepita del servizio offerto, la quale potrebbe non essere compresa immediatamente dal consumatore attraverso la sola comunicazione aziendale (della quale molto spesso il consumatore non si fida), ma che invece viene colta se narrata da chi ha già provato l'offerta.

Ad esempio, se un consumatore avverte il bisogno di provare un nuovo ristorante, egli prima di sceglierlo tra la vasta moltitudine di locali, potrebbe consultare il suo sito internet e/o le sue pagine social, per capire qual è la sua offerta proposta. Ne consegue che il cliente svilupperà determinate sensazione e percezioni in merito alla qualità offerta,

[158] TAPINASSI F., ZOPPI N.., "Web Marketing delle recensioni. Guida di sopravvivenza a TripAdvisor & co. per albergatori e ristoratori", Apogeo, 2017, cit., pp. 80.

che tuttavia potrebbero non corrispondere alla realtà. Questo succede soprattutto per quanto riguarda i servizi, che come abbiamo visto sono caratterizzati dall'intangibilità. Per questo sono utili le recensioni, perché all'interno di esse il cliente può trovare informazioni che nelle foto o nelle descrizioni fatte dall'azienda difficilmente troverà, come per esempio il tipo di servizio ricevuto o l'esperienza vissuta dagli altri clienti in quel locale, le quali potrebbero cambiare radicalmente le percezioni che aveva maturato in precedenza.

Tuttavia, vanno fatte due precisazioni. La prima è che ciò accade solo se la maggior parte delle recensioni sono positive, altrimenti, nel caso di recensioni negative, si generebbe l'effetto opposto, ossia che il gap aumenterebbe invece che diminuire. La seconda è che per far si che quanto descritto accada, il consumatore deve leggere numerose recensioni e non solamente una. Perché, dato che esse rappresentano comunque dei giudizi soggettivi, se il lettore ne leggesse solamente una, avrebbe una percezione distorta dalla soggettività di quel recensore, mentre qualora consultasse un notevole numero potrebbe avvicinarsi al reale valore del servizio offerto, dato che più feedback contenenti lo stesso parere di norma confermano la realtà.

3.2. Strumenti e tecniche di *digital marketing* nella ristorazione

Come sostiene Nicoletta Polliotto, docente ed esperta di *food* e *restaurant marketing*, in un'intervista rilasciata a Elisa Vian per *Ristorazione italiana magazine*[159], il settore *food* deve al più presto adeguarsi alla "rivoluzione digitale" ed assumere una cultura digitale: "il ristoratore non può più conquistare un numero consistente di clienti puntando soltanto sulla qualità dell'offerta oppure giocando sul prezzo. […] Una buona comunicazione è la colonna portante del business. […] E la comunicazione viaggia su canali mediatici e dispositivi che sono *web* e *digital*. […] Quindi, occorre informarsi, aggiornarsi, aprire i propri orizzonti. Saper sceglier strategie, strumenti da usare per promuoversi e vendere il proprio prodotto in modi assolutamente innovativi"[160].

[159] VIAN E., "Digital marketing nella ristorazione. Intervista a Nicoletta Polliotto", in *Ristorazione italiana magazine*, 22 febbraio 2019, http://www.ristorazioneitalianamagazine.it/digital-marketing-ristorazione-intervista-nicoletta-polliotto/.
[160] *Ibidem*.

Di seguito, pertanto, verrà fatta una panoramica sui principali strumenti e sulle tecniche di digital marketing che possono essere utilizzati dai ristoratori per migliorare la propria *web reputation* e di conseguenza, come abbiamo visto precedentemente, aumentare i profitti e il valore aziendale.

3.2.1. Sito web

A detta di Polliotto[161], nel piano di *marketing* digitale di un'attività di *food service* non può mancare un sito web costantemente aggiornato e ottimizzato per le connessioni da mobile. Non si tratta affatto di uno strumento ormai sul viale del tramonto, anzi è l'unico *asset* che il ristoratore può mantenere interamente sotto il proprio controllo e, dunque, può essere fondamentale per veicolare l'immagine del *brand* desiderata[162].
Esso deve avere un *design* curato e rispondente all'identità dell'azienda, nonché essere in grado di stimolare l'appetito del potenziale cliente con immagini, video, ma anche testi particolarmente evocativi. Inoltre, buona pratica è quella di riportare sul proprio sito le migliori recensioni redatte dai propri clienti, in modo da dimostrare che la propria offerta è apprezzata dal mercato.
Oltre ciò, è fondamentale che contenga i contatti (è preferibile inserire un'area dedicata alla prenotazione *online*), informazioni sulla geo-localizzazione della struttura e sui modi per raggiungerla, indicazioni sull'offerta *food* e sui servizi disponibili. Riportare il menù, con i relativi prezzi, può essere utile per far sì di non attirare il target sbagliato di clientela, evitando così di ritrovarsi in seguito recensioni negative contenenti lamentele su scontrini troppo elevati o sulla scelta di piatti non in linea con i gusti personali del consumatore.
L'ultima frontiera dei siti web dedicati al settore *food* (e, in generale, ricettivo) è, infine, quella che consiste nell'inserire un'area dedicata ai cosiddetti "*tour* virtuali", i quali consentono agli utenti di visitare in anteprima il locale.

161 *Ibidem*.
162 ROMEI D., "Digital marketing e food: la ricerca del successo", in *danieleromei.com*, 21 febbraio 2017, http://danieleromei.com/digital-marketing-food/.

3.2.2. SEO

Come già accennato al punto 3.1.2, uno degli strumenti fondamentali del *digital marketing* è il SEO (*Search Engine Optimization*), volto a migliorare il posizionamento di un sito web tra i risultati forniti da un motore di ricerca (SERP). In questo modo, molti più utenti vengono direzionati sul sito web dell'azienda, la quale guadagna in termini di visibilità e affidabilità, e può, eventualmente, far "passare in secondo piano" le valutazioni negative che compaiono tra le SERP[163].

Fondamentale, in questo orizzonte, è l'etichetta, la quale deve permettere, con un colpo d'occhio, agli utenti di comprendere il contenuto della pagina/sito web: è bene che sia breve (massimo cinquanta o sessanta caratteri) e che contenga parole chiave che rimandino al marchio, soprattutto se ben conosciuto. A tal proposito, esistono strumenti come "SuggestMrx" che possono aiutare le aziende ad individuare le migliori combinazioni di parole per ottenere vantaggi nel *ranking* delle SERP.

Grazie a strumenti innovativi come "Google My Business", "TripAdvisor" o "Yelp", inoltre, è possibile effettuare interventi di ottimizzazione su locale. Questo è molto utile, per esempio, per un ristorante di dimensioni non eccessive che desidera rivolgersi a clienti che si trovano in una determinata area geografica.

L'importanza del SEO nel *food marketing* digitale è messa in luce, in un'intervista rilasciata a *Arkys.it*, da Fortunato Amarelli, *patron* dell'omonima azienda produttrice di liquirizia[164]. Amarelli racconta che, fin dagli albori, la sua azienda ha fortemente puntato sul web e sul *digital marketing*: già nel 1996, infatti, ha acquistato il dominio "liquirizia.it", guadagnando la vetta nelle SERP al pari di altri grandi marchi come "Saila" e "Aribò".

Grazie al web, Amarelli non solo ha guadagnato in termini di visibilità, ma ha anche potuto comunicare la propria immagine e i propri valori ai consumatori, e comunicare a questi ultimi il modo in cui le liquirizie vengono prodotte: «penso che l'acquisto di quel dominio – sostiene Amarelli – fu uno degli investimenti più lungimiranti e meglio riusciti degli ultimi vent'anni. […] la qualità del nostro prodotto meritava un posizionamento molto alto e una comunicazione più completa. […] Cinque secondi di pubblicità televisiva o una *manchette* su un quotidiano nazionale non potevano contenere una storia lunga 300 anni.

[163] GOBBI I., "I benefici SEO per le PMI: quali sono e come ottenerli", in *seoroma.com*, 4 ottobre 2016, https://www.seoroma.com/seoblog/benefici-seo-le-pmi-quali-ottenerli.php.
[164] LA COCHE G., "We Seocialize. Intervista a Fortunato Amarelli", in *Arkys.it*, giugno 2015, https://www.arkys.it/interviste/food-marketing-caffe-fortunato-amarelli.html.

[...] Internet ci apparve subito come il canale di comunicazione più adatto ai nostri temi, più adatto a un cliente esigente che vuole informarsi prima di acquistare [...][165]».

3.2.3. Social media

Grazie ai *social network*, come "Facebook", "Twitter", "Instagram", "Pinterest", "Whatsapp", per citare solo quelli più celebri, le aziende possono dotarsi di una certa immagine e comunicarla a un pubblico vastissimo (basti pensare che, solo nel nostro Paese, gli utenti attivi sui *social* sono 35 milioni, pari al 59% del totale della popolazione[166]), entrando anche in contatto con esso.
A tal proposito, l'ultimo report realizzato da "Drift"[167], rivela che, nella maggior parte dei casi, i primi contatti tra azienda e consumatore avvengono tramite le chat dei *social network*, molto utilizzate per chiedere chiarimenti e ottenere informazioni.

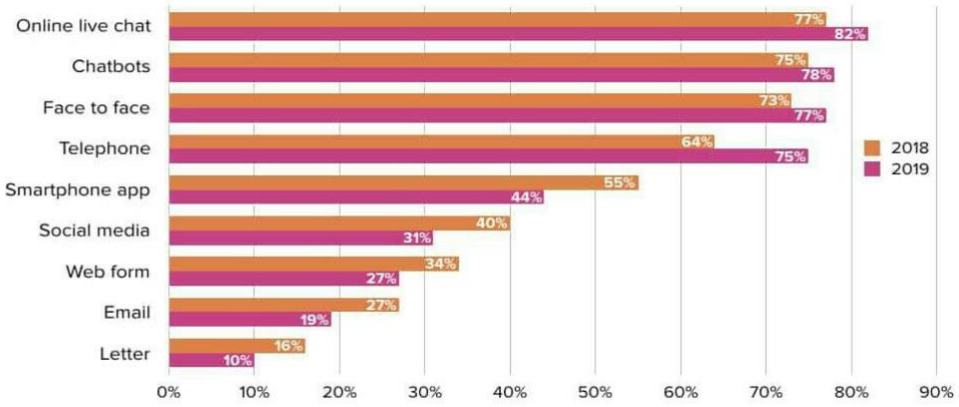

Fig. 38: Maggiori canali utilizzati dai consumatori per entrare in contatto con le aziende
Fonte: https://www.drift.com/blog/state-of-conversational-marketing/

È importante che la pagina *social* di un'azienda di *food service* contenga le informazioni essenziali per entrare in contatto con quest'ultima (indirizzo, numero di telefono, e-mail ecc.) e, magari, anche per effettuare prenotazioni *on-line*; informazioni su offerte o su eventi particolari (in questi casi è bene sfruttare le potenzialità dell'adv *on-line* per

165 *Ibidem*.
166 HOOTSUITE, "Digital 2019", gennaio 2019, https://wearesocial.com/global-digital-report-2019.
167 DRIFT, "*State of conversational marketing*", in *drift.com*, 16 luglio 2019, https://www.drift.com/blog/state-of-conversational-marketing/.

raggiungere più consumatori possibile); informazioni sul menu ed, eventualmente, su piatti vegetariani e/o vegani e adatti a clienti con intolleranze alimentari.
Molto apprezzate, soprattutto se poco artefatte, dagli utenti sono anche le cosiddette "storie" di breve durata caricate dai *brand* sui *social network*. Rispetto al settore del *food service*, come sostiene Cattivelli[168], le storie possono avere come oggetto ricette, annunci di nuovi prodotti o piatti, interviste ad esperti del settore, fotografie scattate durante degustazioni o concorsi culinari, ma anche durante le fasi di preparazione dei piatti in cucina.
In quest'orizzonte, può essere utile anche consentire ai clienti di caricare contenuti (UGC) relativi all'esperienza della quale hanno goduto nel locale.
Infatti, più che per vendere, sono un importante strumento per attirare e fidelizzare la propria clientela, grazie all'arte dello storytelling e al contatto diretto che si può avere con il cliente, il quale può innescare un circolo vizioso positivo di passaparola, per mezzo della condivisione dei contenuti pubblicati.

3.2.4. Local search

Sempre più spesso i consumatori effettuano ricerche in rete per individuare attività di *food service* poste nelle loro vicinanze: *Google* rivela che, tra il 2011 e il 2014 richieste di questo tipo da parte degli utenti sono aumentate di ben trentaquattro volte, e che il 76% degli utenti che cercano in rete un locale "nelle vicinanze" vi si recano effettivamente entro un giorno[169].
La *local search* si fonda su tre principi fondamentali[170]:

- pertinenza: più l'attività è attinente (sulla base delle indicazioni fornite dai gestori) alle richieste e ai desideri del cliente, più è facile che venga individuata;
- prossimità: al cliente vengono mostrate per prime le attività più vicine al luogo nel quale si trova;

[168] CATTIVELLI T., "Social media marketing e food 2019: 6 trend essenziali", in *Cru agency*, 25 giugno 2019, https://www.cru.agency/blog/social-media-marketing-e-food-trend.
[169] BOVE L., "Promuovere il ristorante su *google maps* con *mobile* e *local search*", in *comunicazionenellaristorazione.it*, 5 maggio 2016, https://www.comunicazionenellaristorazione.it/2016/05/promuovere-il-ristorante-su-google-maps-con-mobile-e-local-search/.
[170] "Cos'è la *local search*? Cos'è il *local SEO*?", in *seowebmaster.it*, 2019, http://www.seowebmaster.it/cose-la-local-search/.

- rilevanza: più l'azienda è ben collocata e recensita sul web, più facilmente rientra tra i primi risultati proposti agli utenti.

Uno strumento utile alle aziende per essere individuate dai clienti che si trovano nell'area geografica di riferimento, è costituito, come si è già accennato al punto 3.2.2, da "Google My Business", che consente ai gestori di creare una scheda contenente tutte le informazioni utili, ma anche immagini e video relative alla propria attività. Se ben costruita, questa scheda consentirà all'azienda di essere facilmente individuata dai consumatori.
"Google My Business", inoltre, consente ai gestori di verificare in che modo e in quale misura gli utenti sono venuti a contatto con la "scheda local" del locale.

3.2.5. E-mail marketing

Un altro strumento di *digital marketing* del quale possono avvalersi le attività inerenti al settore della ristorazione è quello dell'*e-mail*.
Innanzitutto, come sostiene Camuffo[171], è bene creare una *newsletter* ed inviare a tutti i nuovi iscritti un messaggio di benvenuto nel quale esplicitare l'identità e i valori fondamentali del *brand*: grazie a questa tipologia di *e-mail* le attività riescono a incrementare la fiducia dei clienti di ben 33 punti percentuali[172].
Al messaggio di benvenuto può farne seguito un altro nel quale si chiede agli utenti di completare il proprio profilo, indicando eventuali preferenze. In questo modo il locale saprà i gusti dei propri clienti e potrà adeguare il menu a questi ultimi.
Le *e-mail*, inoltre, possono essere utilizzate per informare i clienti di eventi o offerte particolari. In questo modo, si ottiene l'effetto non solo di attirare nuova utenza nel proprio locale, ma anche di fidelizzare ulteriormente quella che già vi si reca.

3.2.6. Analytics e reporting

Oggi, come si è visto, le aziende conducono campagne di *marketing* attraverso molti diversi canali. Grazie al *marketing analytics*, è possibile avere un quadro complessivo

[171] CAMUFFO R., "5 irresistibili campagne *e-mail* progettate per ristoranti famosi", in *siteinside.com*, https://www.siteinside.com/5-irresistibili-campagne-email-progettate-per-ristoranti-famosi
[172] *Ibidem*.

dell'andamento di queste campagne, in modo da poter fissare più facilmente gli obiettivi futuri, e investire energie e denaro per colmare eventuali *gap* e ottimizzare i punti di forza. Affinché il *marketing analytics* sia il più possibile efficace, è necessario utilizzare un insieme variegato di tecniche volte ad assolvere a questi tre obiettivi fondamentali[173]:

- avere un quadro completo dell'andamento delle campagne di *marketing* messe in atto, verificando, per esempio, quale ha avuto maggiore successo;
- verificare quale canale di *marketing* preferisce il consumatore;
- prendere decisioni più precise sul futuro dell'azienda, decidendo su quali aspetti puntare (nel caso dei ristoranti, per esempio, sull'utilizzo di materie prime di qualità) e quali lacune colmare con maggiore urgenza (non tutti i ristoranti, per esempio, sono ancora oggi all'avanguardia sotto l'aspetto delle intolleranze alimentari, e migliorare sotto quest'aspetto potrebbe essere un modo per acquisire nuova clientela).

Come sostiene De Franco[174], però, nell'utilizzo delle tecniche di *marketing analytics* e *reporting* è necessario prestare particolare attenzione a due aspetti:

- non fondare le proprie riflessioni esclusivamente su "*light metrics*";
- non focalizzarsi solo su dati quantitativi, ma prendere in considerazione anche quelli qualitativi.

Tra gli strumenti più efficaci di *web analytics* vi è "Google Analytics", ma non bisogna dimenticare anche "Facebook Insights" e "Adobe Analytics". Inoltre, per conoscere le principali modalità d'interazione degli utenti con una pagina o un sito web vi sono le cosiddette "*heatmap*" (mappe che evidenziano di rosso le aree del sito caratterizzate da un numero maggiore di *click*), e le "tracciature del traffico", che consentono di verificare la bontà delle strategie di comunicazione avviate dall'azienda.

173 "*Marketing Analytics*. Cosa sono e perché sono importanti", in *sas.com*, 2019, https://www.sas.com/it_it/insights/marketing/marketing-analytics.html.
174 DE FRANCO G., "*Marketing Analytics*. Come l'analisi dei dati sta cambiando il lavoro dei *marketer*, in *digital4.biz*, 8 ottobre 2018, https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/guida-alla-web-analytics/.

3.3. Il *marketing* delle recensioni

Come sostengono Tapinassi e Zoppi[175], le recensioni rilasciate dai clienti, se positive, sono uno strumento che consente alle aziende di accrescere la propria visibilità e di migliorare la propria *reputation* su UGC come "TripAdvisor" e/o OTA come "Trivago", e così, di conseguenza, di aumentare il numero dei clienti.

Anzi, attualmente, come mostra uno studio condotto da "Modern Restaurant Management" nel 2017[176], i consumatori si affidano alle recensioni dodici volte in più di quanto non facciano con il sito web aziendale.

Quanto detto, è confermato da una ricerca condotta da "TripAdvisor", con "Accor Hotels" e con l'Università di Monaco, in merito all'incidenza del massimo punteggio su "TripAdvisor" sul numero di prenotazioni in alberghi e ristoranti[177].

I dati ricavati (come si può vedere dalla figura sottostante) mettono in luce che, a fronte di un miglioramento del 10% del *ranking* dell'azienda su "TripAdvisor", il numero delle prenotazioni aumenta del 4,6% in Europa e del 5,7% in Asia. Allo stesso modo, a fronte di un miglioramento del 10% del punteggio dell'azienda su "TripAdvisor", il numero delle prenotazioni cresce del 9% in Europa e del 15% in Asia.

In virtù di ciò, è possibile sostenere che le recensioni dei clienti, se positive, sono un ottimo strumento di *digital marketing*, nonché una delle principali leve per aumentare la propria web reputation.

Tuttavia, non basta sapere che ci sono, per ottenere risultati concreti esse devono essere gestite correttamente attraverso il monitoraggio, la richiesta e la replica.

175 TAPINASSI F., ZOPPI N., *Web marketing delle recensioni*, Apogeo, Milano 2017, p. 66.
176 Modern Restaurant Management, "The impact of reviews on the restaurant market", in *modernmestaurantmanagement.com*, 26 aprile 2017, https://www.modernrestaurantmanagement.com/the-impact-of-reviews-on-the-restaurant-market-infographic/.
177 TAPINASSI F., ZOPPI N., *Web marketing delle recensioni*, cit., pp. 158-159.

Fig. 39: Descrizione dello studio condotto da "TripAdvisor", "Accor Hotels" e Università di Monaco
Fonte: TAPINASSI F., ZOPPI N., *Web marketing delle recensioni*, p.158.

3.3.1. Monitorare le recensioni

Considerato il forte impatto delle recensioni sull'andamento dell'azienda, quest'ultima deve tenere sotto controllo le prime, per evitare che la propria reputazione risulti irrimediabilmente compromessa. Uno studio condotto da "Modern Restaurant Management" nel 2017[178], infatti, evidenzia come il 90% degli utenti tendano a leggere un massimo di dieci *feedback* per decidere se recarsi o meno in un ristorante. Nel caso in cui una sola di queste sia negativa, il 22% dei soggetti sceglie di non recarsi presso il locale. In altri termini, un *feedback* negativo corrisponde per un'attività a trenta clienti in meno.

Pertanto, il loro monitoraggio deve diventare un'attività quotidiana per i proprietari dei ristoranti.

178 MODERN RESTAURANT MANAGEMENT, "The impact of reviews on the restaurant market",cit.

Le recensioni oramai possono essere rilasciate ovunque sul web, ma per facilitare le imprese, esistono numerosi strumenti atti al monitoraggio *online*[179]:

- *Hootsuite*, *tool* destinato al controllo dei s*ocial media* da una sola piattaforma, consente anche di organizzare la *timeline* per schede o flussi, di programmare la pubblicazione dei post, di monitorare la propria attività sui *social*, tenendo sotto controllo anche i c*lick* degli altri utenti sui contenuti condivisi;
- *Reputology*, consente di controllare tutte le recensioni presenti sul web in merito a una certa azienda, e così di replicare agli utenti. È possibile anche mettere degli *alerts* che segnalino le nuove recensioni. Grazie ai "*workflow tools*", infine, è possibile controllare il modo in cui i dipendenti interagiscono con gli utenti che hanno lasciato un *feedback*;
- *Social Mention*, è un motore di ricerca che, grazie a una ricerca per parole-chiave, analizza i *social media* alla ricerca di recensioni inerenti a un certo marchio/azienda;
- *Trackur*, consente, anche da *mobile*, di tenere sotto controllo i *social*, ma anche i *forum*, le immagini e i video presenti sul web inerenti a un certo *brand*.

3.3.2. Richiedere feedback ai clienti

Come abbiamo visto, avere tante recensioni positive aumenta la web reputation di un locale, con tutti i vantaggi che ne conseguono. Tuttavia, i feedback non arrivano per caso, molto spesso un cliente che si è trovato bene si dimentica o non trova necessario rilasciare una recensione. Pertanto, le aziende se vogliono ottenere vantaggi da esse, devono imparare a richiederle ai clienti che hanno sperimentato i servizi offerti. Come sostiene Laura De Vincenzo[180], questo è anche un modo per coinvolgere il cliente e per far comprendere a quest'ultimo come l'azienda sia interessata al suo benessere e a soddisfare i suoi desideri e aspettative.

Non è semplice ottenere effettivamente una recensione positiva: innanzitutto è necessario individuare le giuste tempistiche, vale a dire individuare il momento nel quale

[179] CROSETTO G., "I migliori strumenti per monitorare la reputazione online", in *alground.com*, 6 febbraio 2017, https://www.alground.com/site/strumenti-monitorare-reputazione-online/48328/.
[180] DE VINCENZO L., "Feedback: come chiederlo al cliente?", in *lauradevincenzo.it*, 2 aprile 2017, https://www.lauradevincenzo.it/feedback-come-chiederlo-al-cliente/.

il cliente è più emotivamente coinvolto; in secondo luogo è necessario rivolgersi al consumatore utilizzando un linguaggio chiaro e diretto, facendogli comprendere la sua centralità nelle politiche aziendali[181].

Per richiedere *feedback* ai clienti, come sostiene Calvi Parisetti[182], solitamente le imprese inviano *e-mail* a questi ultimi, chiedendo loro di esprimersi in merito all'esperienza vissuta, ma talvolta, per esempio negli hotel o nei ristoranti, vengono consegnati agli avventori bigliettini con richieste, più o meno esplicite, di recensioni sul *web*. Quest'ultima pratica tuttavia non risulta molto valida, visto che la maggior parte delle volte i bigliettini finiscono per essere perduti. Molto meglio richiedere ai propri clienti un indirizzo *e-mail*, per poi contattarli per posta elettronica, in questo modo quando leggeranno il messaggio staranno già utilizzando il pc o lo *smartphone* e se avranno voglia potranno lasciare subito il loro parere.

Inoltre, non sono da sottovalutare anche i nuovi tool per la richiesta di feedback, in commercio ne esistono parecchi, più o meno complessi. La maggior parte di questi funziona attraverso la rete WiFi del proprio locale, in modo tale che quando un cliente si connette alla rete e si registra tramite e-mail o *social media*, il sistema acquisisce i dati e in automatico manda, in tempo reale o in un secondo momento, la richiesta di feedback.

3.3.3. Rispondere alle recensioni

Michele Perry, responsabile della comunicazione di "TripAdvisor", sostiene che «[…] gli hotel che rispondono a tutti i feedback – positivi e negativi – creano *engagement* e raggiungono un maggior successo. Rispondere a tutte le recensioni dimostra che ascolti e ti interessi a quello che I tuoi clienti pensano[183]».

Quanto detto da Perry viene confermato da uno studio[184] condotto da "Forrester" su duecento turisti, il quale mette in luce come il 68% di essi propenda per le strutture il cui *management* risulta particolarmente attivo su siti di *rating* e di recensioni.

181 "Come richiedere una recensione e far sì che te la lascino davvero!", in *acupofweb.it*, 21 aprile 2018, https://acupofweb.it/come-chiedere-una-recensione/.
182 CALVI PARISETTI E., "Richiesta recensioni su Amazon: come automatizzare il processo", in *marketplacementor.com*, 3 gennaio 2018, https://www.marketplace-mentor.com/automatizzare-richiesta-recensioni-amazon/.
183 REVIEW Pro, "*Come rispondere alle recensioni online*", 2019, https://www.reviewpro.com/wp-content/uploads/pdf/it-guide-responding-reviews.pdf.
184 *Ivi*, p. 3.

Chiaramente, soprattutto nel caso di attività con un mercato molto ampio, non è possibile rispondere a tutte le recensioni ed è importante stabilire delle priorità. È bene replicare innanzitutto ai *feedback* negativi e a quelli che chiedono chiarimenti (scusandosi ed invitando il cliente a ritornare) perché potrebbero danneggiare l'immagine e la reputazione aziendale, ma è altrettanto opportuno rispondere ai commenti che consentono di mettere in luce gli aspetti migliori dell'azienda e di fidelizzare la clientela[185].

È importante rispondere in maniera tempestiva (ma senza troppa foga, in caso di commenti negativi), con un linguaggio chiaro e grammaticalmente corretto, mettendo in campo buone capacità diplomatiche (bisogna, per esempio, evitare di attaccare il recensore e/o di mettere in discussione la veridicità del commento). Fondamentale è scrivere il messaggio in modo personalizzato, evitando risposte standardizzate. Ogni messaggio dovrà essere unico, questo aumenterà la soddisfazione del cliente. È bene anche firmare la risposta, in modo da far comprendere al cliente chi ha interagito con lui[186].

Infine, è utile "premiare" chi lascia commenti positivi, per esempio *re-twittando* questi ultimi sulla pagina aziendale[187], questo stimolerà le persone anche a lasciare ulteriori feedback. Invero, come sottolineano Tapinassi e Zoppi: "non rispondere è già una modalità di risposta. […] Non replicando, non solo si perde l'opportunità di chiarire quanto raccontato dall'ospite, ma s'invia a tutti i lettori un messaggio chiarissimo: non desidero capire quale esperienza hanno fatto i miei clienti"[188]. In altre parole, si dimostra di non essere orientati alla soddisfazione del cliente.

Rispondere alle recensioni negative, da un certo punto di vista, può presentare anche dei vantaggi: può, infatti, consentire ai gestori dell'attività di far sapere a clienti e potenziali tali di eventuali miglioramenti e/o cambiamenti apportati ai servizi offerti[189]; inoltre permette di smascherare le recensioni false (ad esempio dimostrando l'incongruenza di quanto scritto con prove reali).

185 *Ivi*, p. 4.
186 *Ivi*, p. 6.
187 *Ivi*, p. 21.
188 TAPINASSI F., ZOPPI N., *Web marketing delle recensioni*, Apogeo, Milano 2017, p. 87.
189 REVIEW Pro, "*Come rispondere alle recensioni online*", 2019, https://www.reviewpro.com/wp-content/uploads/pdf/it-guide-responding-reviews.pdf ,p. 8.

Rispondere adeguatamente a *feedback* negativi, inoltre, può essere utile per ridurre il malcontento del cliente. È questo il caso del *Kimpton Hotel*, il quale, rispondendo in modo intelligente ad un *tweet* dal quale traspariva l'insoddisfazione del cliente, è riuscito a mutare lo stato d'animo di quest'ultimo, spingendolo addirittura a ritornare.

Fig. 40: Esempio di risposta adeguata al *feedback* di un cliente
Fonte: https://www.reviewpro.com/wp-content/uploads/pdf/it-guide-responding-reviews.pdf , p.19

Capitolo 4-Analisi empirica sull'orientamento al web marketing e alla web reputation dei ristoratori delle principali località balneari venete e friulane

4.1. Obiettivi e metodologia di ricerca

Il corrente capitolo è dedicato ad un'analisi empirica condotta nel mondo della ristorazione volta a verificare se chi opera effettivamente sul campo è in linea con i principi e gli assunti teorici presenti nella letteratura scientifica di riferimento, già discussi nei capitoli precedenti.

In particolare, tale analisi, vuole comprendere l'orientamento dei ristoratori al marketing e al web marketing. Se essi hanno capito la loro importanza e se hanno implementato azioni concrete all'interno delle loro attività strategiche per migliorare la propria posizione competitiva.

Inoltre, cerca di capire se i proprietari delle attività ristorative hanno compreso la necessità oggigiorno di avere un'ottima web reputation per vincere la sfida competitiva e come questa dipenda fortemente dalle recensioni, andando ad indagare il loro grado di fiducia nei confronti delle recensioni e gli utilizzi che ne fanno.

Un altro obiettivo della ricerca è quello di analizzare il rapporto che i ristoratori hanno con TripAdvisor, il quale come abbiamo visto rappresenta il principale strumento utilizzato dai consumatori nella scelta di un ristorante.

Infine, l'analisi mira a scoprire se vi sono differenze sostanziali tra diversi cluster di aziende del food service o se la situazione risulta essere piuttosto omogenea.

Per far ciò è stato predisposto e successivamente somministrato un apposito questionario ad un campione di ristoratori operanti nelle principali località balneari del Veneto e del Friuli-Venezia Giulia.

È stato scelto questo target in quanto caratterizzato da un'alta affluenza turistica e da elevati livelli di concorrenza, ed è proprio in queste situazioni, più che in altre, che è fondamentale avere un forte orientamento al mercato, puntando a ottenere un'ottima web reputation per poter essere scelti tra la moltitudine di concorrenti. In quanto, il

consumatore-turista, non conoscendo la zona, per scegliere dove andare a mangiare si affida principalmente al web e in particolare alle recensioni rilasciate da chi prima di lui ha già provato i locali in questione.

La scelta è stata fatta anche grazie ad un preliminare incontro con la direttrice del CISET (Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica), la dottoressa Mara Manente, la quale ha fornito importanti spunti sui target, sulle modalità e sugli strumenti più idonei per avviare la ricerca.

A questo punto il lavoro è iniziato osservando i dati pubblicati dall'ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica) per identificare le principali località balneari per numero di presenze e arrivi. Una volta identificate, si è provveduto alla creazione di un *dataset* contenente per ogni località una lista di ristoranti e le relative informazioni di contatto (indirizzo e-mail, numero di telefono ed eventuale link della pagina Facebook). Le liste dei ristoranti sono state acquisite attraverso vari elenchi delle attività di ristorazione presenti nelle varie località, pubblicati online dalle Camere di Commercio o associazioni di categoria, i quali a loro volta sono stati ampliati attraverso un confronto con le classifiche dei locali presenti sul sito TripAdvisor (includendo nei filtri di ricerca solo le categorie "Ristoranti" e "Pub e bar").

Una volta creato il questionario, con lo strumento Moduli Google di Google Drive, si è proceduto a contattare singolarmente ogni attività: via e-mail, via Facebook e per quelle prive di altri contatti via telefonica o presentandosi di persona presso il ristorante.

Il questionario è rimasto aperto da Agosto 2019 a Gennaio 2020. Il lungo periodo di apertura è stato causato dalla difficoltà riscontrata nel ricevere risposte da parte dei ristoratori, la quale ha protratto i tempi di ricerca e ha richiesto l'invio di svariati solleciti, nonostante nella richiesta di compilazione fosse stato specificato che i dati sarebbero stati acquisiti in maniera completamente anonima e che l'analisi finale sarebbe stata condivisa con chi fosse stato interessato.

Al termine della raccolta dei dati, si è provveduto all'analisi descrittiva degli stessi, la quale ha permesso di ottenere una fotografia della situazione attuale del campione selezionato e dei fenomeni indagati.

Infine, il lavoro si è concluso con una seconda analisi dei dati raccolti, i quali sono stati filtrati ed elaborati mediante l'uso delle tabelle *pivot* su Microsoft Excel, in questo modo è stato possibile confrontare le situazioni di diversi cluster di aziende ristorative, per capire se sono presenti differenze sostanziali tra di esse o se vi è una certa omogeneità.

4.2. Struttura del questionario

Il questionario è composto da 41 domande obbligatorie, suddivise in 5 sezioni. Alcune domande sono state vincolate sulla base delle risposte precedenti, in modo che fossero riservate ad un determinato target di ristoratori.

La prima sezione è riservata alla profilazione di colui che risponde, in modo da capire che ruolo ricopre all'interno del locale, la sua età e il suo livello di esperienza nel mondo della ristorazione. Tutte domande a risposta chiusa, facili e veloci per coinvolgere l'altra parte a continuare la compilazione.

La seconda sezione è dedicata al marketing. In particolare, si è cercato di individuare quanti svolgono attività di marketing all'interno della gestione del proprio locale; se chi le svolge ha ricevuto una formazione in merito; quanto investono mediamente ogni anno in queste attività; infine sono state fatte alcune domande su una serie di leve strategiche e sui relativi strumenti. In questa sezione sono state alternate domande a scelta multipla a domande con scala di valutazione unipolare con punti di ancoraggio semantico (da 1 a 5), queste ultime sono state utilizzate per identificare le frequenze di utilizzo di determinati strumenti digitali e le convinzioni dei ristoratori in merito ad alcune leve strategiche.

La terza sezione si focalizza sul marketing delle recensioni per capire quanto i ristoratori si fidano delle recensioni, se adottano determinate strategie e che usi ne fanno.

La quarta sezione, invece, è incentrata su TripAdvisor, in modo da capire l'opinione che hanno i diretti interessati sul principale portale del mondo della ristorazione, quali sono i principali problemi che riscontrano e quali potrebbero essere delle valide idee per migliorare la sua funzionalità.

Infine, nell'ultima sezione vengono proposte alcune domande utili alla profilazione delle aziende rappresentate, la quale è servita per svolgere l'analisi finale, andando ad indagare la tipologia di offerta, la tipologia di clientela servita e le dimensioni aziendali.

Nel rispetto della privacy, i dati sono stati acquisiti in modo che non fossero riconducibili al ristoratore o al suo locale.

4.3. La popolazione di riferimento e il campione analizzato

L'indagine, come è stato anticipato nel primo paragrafo, è stata fatta sui ristoratori delle principali località balneari dell'alto Adriatico, più precisamente del Veneto e del Friuli-Venezia Giulia. In quanto rappresentano zone a forte vocazione turistica, caratterizzate da un'alta numerosità di aziende che forniscono servizi di ristorazione. Per confermare quanto affermato è sufficiente osservare la seguente tabella, che riporta le cifre degli arrivi e delle presenze, delle imprese (sedi + unità locali attive) di ristorazione attive, del totale delle imprese attive e dell'incidenza delle imprese di ristorazione sul totale delle imprese attive nel 2018 per alcune delle località interessate dall'indagine svolta.

LOCALITA'	ARRIVI	PRESENZE	IMPRESE (Sedi + Unità locali) DI RISTORAZIONE ATTIVE	TOTALE IMPRESE (Sedi + Unità locali) ATTIVE	INCIDENZA IMPRESE RISTORAZIONE SUL TOTALE DELLE IMPRESE
BIBIONE	719.537	5.133.279	327	2.264	14,44%
CAORLE	650.588	4.290.230	339	2.063	16,43%
CAVALLINO TREPORTI	766.195	6.261.962	213	1.540	13,83%
ERACLEA MARE	66.355	650.451	132	1.447	9,12%
GRADO	302.626	1.398.260	(dato non disponibile)	(dato non disponibile)	(dato non disponibile)
JESOLO	1.236.128	5.533.074	666	4.892	13,61%
LIGNANO	691.154	3.573.934	230	2.040	11,27%

Fig. 41 Elaborazione personale sul movimento turistico e sulla localizzazione delle imprese attive nel 2018[190]

Com'è possibile notare, si tratta di numeri estremamente rilevanti, i quali fanno si che tali località rientrino di diritto al vertice della classifica relativa alle spiagge più frequentate d'Italia. Un mercato molto importante, quindi, che i ristoratori non possono sottovalutare, soprattutto vista l'elevata presenza di aziende del food service in queste aree. Proprio in

[190] Da fonti diverse: elaborazioni del Centro Studi della CCIAA di Pordenone-Udine su dati Istat; Elaborazioni Ufficio Comunicazione e Statistica CCIAA Venezia Rovigo su dati Infocamere-Stockview; Elaborazioni Centro Studi e Statistica CCIAA Venezia Giulia (sede di Gorizia) su dati Infocamere. StockView

virtù di queste considerazioni è stata fatta questa scelta, ritendendo imprescindibile, principalmente per questo segmento di operatori, disporre di un'ottima web reputation per essere notati e selezionati dai consumatori e per questo doveroso implementare le più idonee tecniche di web marketing.

Il questionario è stato inviato a ben 773 locali di ristorazione presenti nelle seguenti località:

- GRADO (GO)
- LIGNANO SABBIADORO (UD)
- BIBIONE (VE)
- CAORLE (VE)
- JESOLO (VE)
- CAVALLINO – TREPORTI (VE)
- LIDO DI VENEZIA (VE)
- SOTTOMARINA (VE)
- ROSOLINA MARE (RO)

Nella seguente immagine è possibile osservare la loro distribuzione geografica.

Fig. 42: Mappa delle principali località balneari veneto e friulane oggetto dell'indagine

Fonte: nostra elaborazione

Alla chiusura del questionario sono stati raccolti complessivamente 70 pareri validi di diversi ristoratori, arrivando a definire un tasso di risposta del 9% circa.
Va precisato che una piccola quota di risposte (eccedenti le 70 valide) sono state eliminate per migliorare la qualità dei dati utilizzati per l'analisi, in quanto presentavano incongruenze facilmente rilevabili.
Alcune aziende hanno giustificato la mancata compilazione, soprattutto a causa: del poco tempo a disposizione, per motivi di privacy (in quanto non si fidavano di quanto dichiarato nell'invito) e addirittura perché avversi totalmente ai temi del questionario.
Il basso tasso di risposta unito al fatto che solamente meno dell'1% degli intervistati (7 su 773) abbia richiesto i risultati dell'analisi finale, può essere considerato già un primo campanello dall'arme circa la propensione degli operatori di questo settore nei confronti dei temi trattati, all'innovazione e alla ricerca.
Tuttavia, dalle risposte valide è possibile desumere che il campione analizzato è caratterizzato da una certa eterogeneità, questo risulta positivo sia per avere una fotografia quanto più aderente alla realtà sia per poter effettuare ulteriori analisi con i dati raccolti.

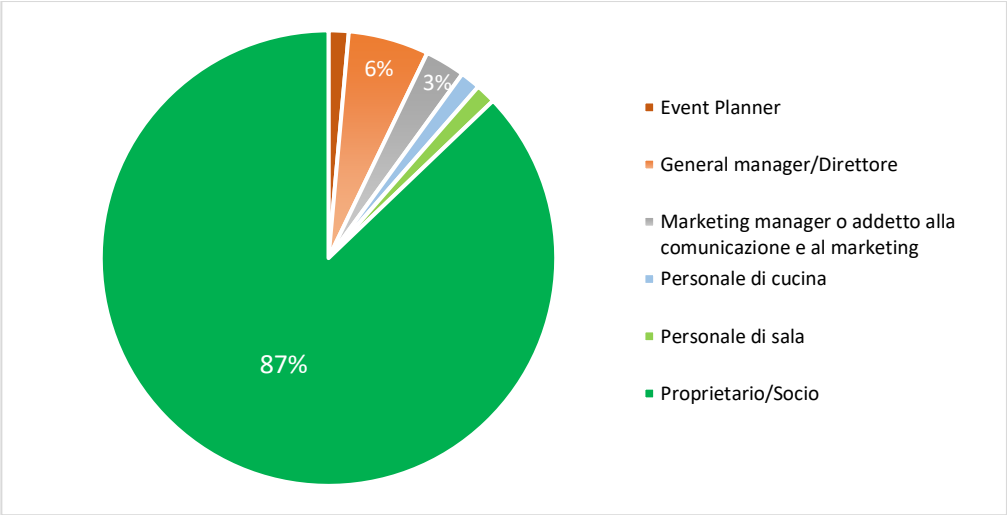

Fig. 43: **Qual è il ruolo che ricopre all'interno del ristorante?**
Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

L'87% di coloro che hanno risposto ricopre il ruolo di Proprietario/Socio all'interno del ristorante, seguono con il 6% i General manager/Direttori.
È un dato importante che quasi la totalità delle risposte sia stata data da coloro che prendono le decisioni all'interno dell'azienda, in quanto minimizza la presenza di errori o

distorsioni nelle risposte successive relative alle scelte strategiche, in quanto prese di norma da queste due classi di soggetti.

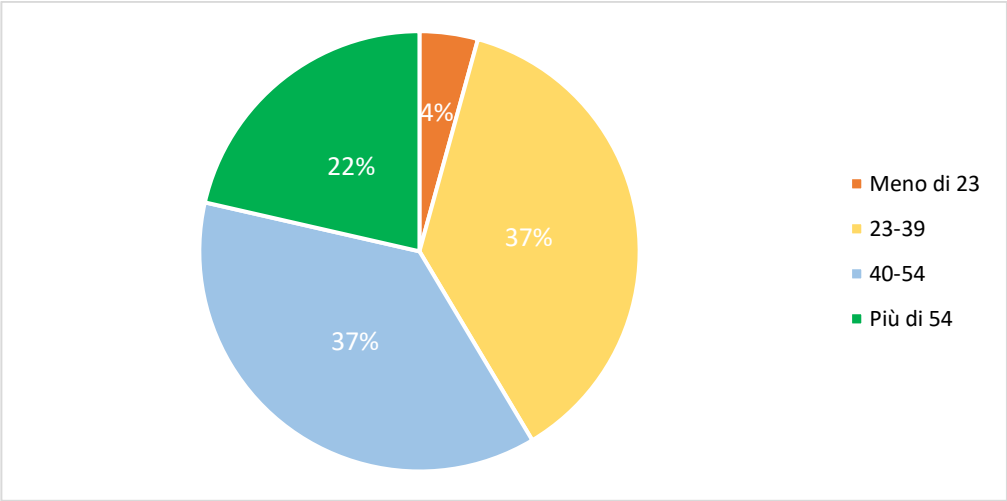

Fig.44: **Quanti anni ha?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Per quanto riguarda l'età degli intervistati, hanno risposto prevalentemente i Millenials (23 - 39 anni) e gli appartenenti alla Generazione X (40 - 54 anni), generazioni che dovrebbero avere una certa confidenza con la tecnologia. Il 22% del campione, invece, è rappresentato da ristoratori con più di 54 anni. Mentre solamente il 4% ha meno di 23 anni.

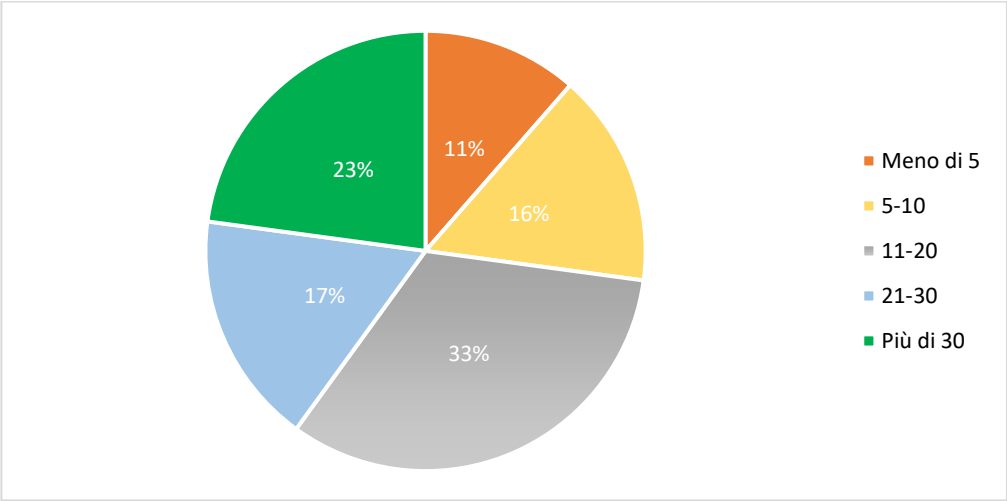

Fig. 45: **Da quanti anni lavora nel mondo della ristorazione?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Inoltre, come mostrato dal grafico sovrastante, è possibile notare come il campione analizzato non sia novello del settore (solamente l'11% lavora da meno di 5 anni nella ristorazione), ma al contrario abbia una certa esperienza dato che, aggregando i dati, addirittura il 73% lavora da più di 10 anni in questo business. Pertanto, si deduce che conosca bene le dinamiche settoriali.

Congettura rafforzata anche dal fatto che il 64% dei ristoratori sostiene che il suo attuale locale è aperto da più di 10 anni, pertanto dimostra di essere piuttosto resiliente. Mentre solamente il 27% è aperto da meno di 5 anni, quindi si trova ancora in una fase di avviamento.

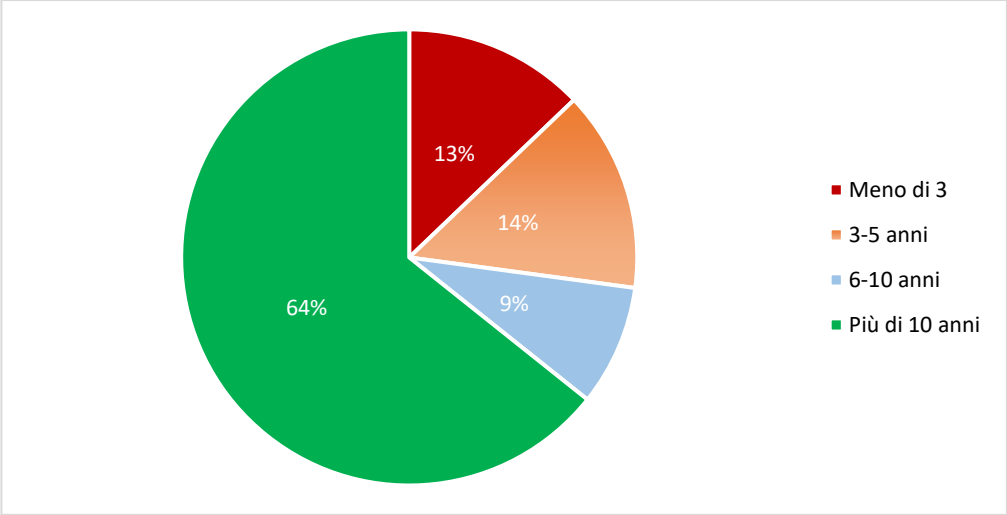

Fig. 46: **Da quanti anni è aperta la vostra attuale attività ristorativa?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Dopo aver visto brevemente le principali caratteristiche di chi ha risposto, ora vediamo le caratteristiche delle aziende del campione.

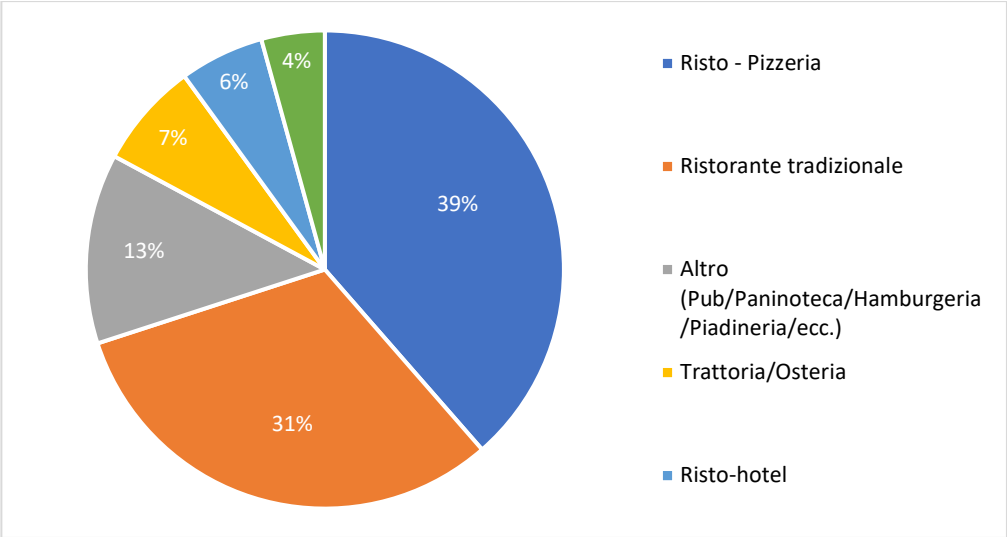

Fig. 47: **A quale categoria appartiene il vostro locale?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

In primis, notiamo che il campione è composto da diverse tipologie di locali. Spiccano fra tutte le Risto-Pizzerie (39%) e i Ristoranti tradizionali (31%). Seguono con il 13% i locali di ristorazione veloce (come i pub, le paninoteche, le hamburgerie, piadinerie, ecc.).

Per quanto riguarda i prezzi praticati, lo scontrino medio per persona si aggira dai 15 ai 30 euro per più della metà degli intervistati (53%). Il 33%, invece, pratica prezzi più elevati, mentre il 14% rimane sotto ai 15 euro per persona.

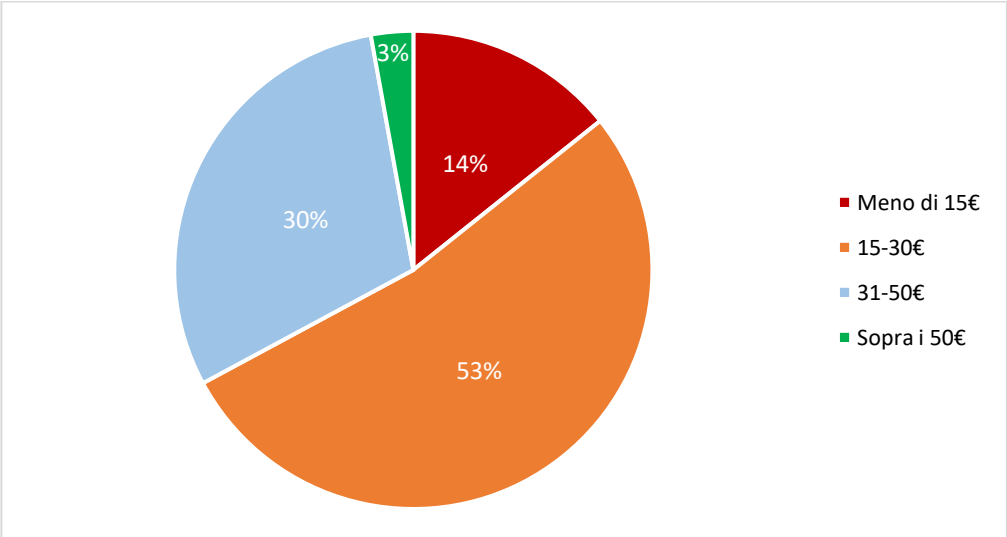

Fig. 48: **Ammontare scontrino medio per persona**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Per quanto riguarda la tipologia principale di clientela servita, il campione si divide in due. Il 56%, infatti, è rappresentato da locali prettamente turistici, mentre il 44% punta prevalentemente ad una clientela locale o comunque abituale.

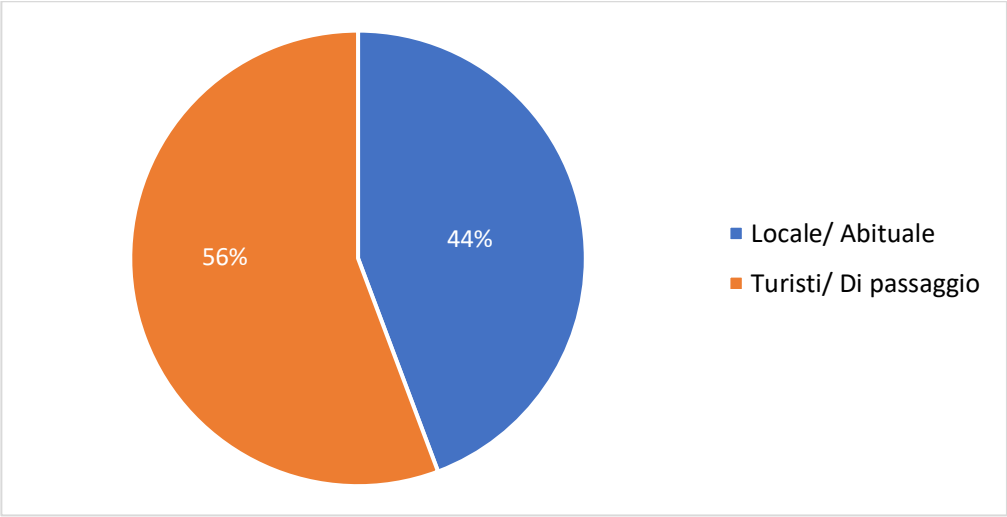

Fig. 49: **Tipologia di clientela principale**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Dato perfettamente in linea con quanto affermato alla domanda relativa al periodo di apertura del ristorante. Infatti, il 53% apre soltanto durante la stagione estiva, tipico dei locali turistici. Mentre il 47% tiene aperto tutto l'anno, in modo da poter sempre servire i propri clienti abituali.

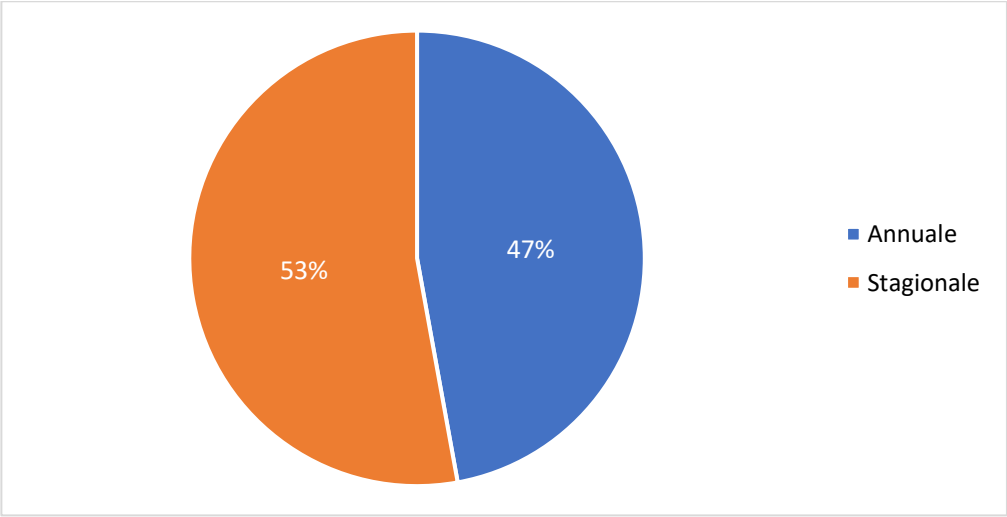

Fig. 50: **Periodo di apertura del ristorante**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

A livello dimensionale, viene nuovamente confermata la variegatura del campione. Infatti, in base al numero complessivo di coperti a disposizione (sia interni che esterni al locale), il 30% dispone di più di 130 posti, il 21% dichiara di avere tra i 91 e i 110 posti a sedere, mentre il 16% meno di 50.

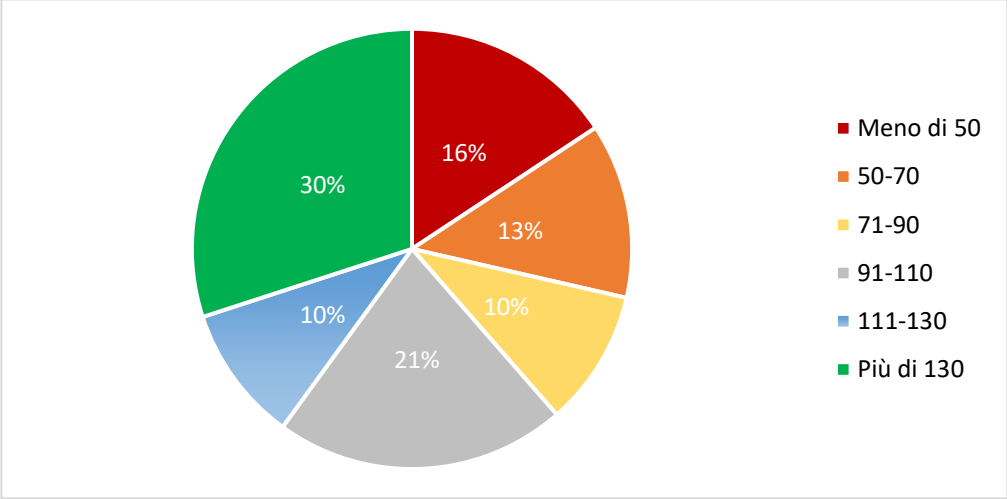

Fig. 51: **Numero coperti a disposizione (interni ed esterni)**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Fenomeno convalidato anche dal livello delle entrate, dove nell'ultimo anno nessun locale dichiara di aver fatturato più di 2,5 milioni di euro, il 28% però afferma di essere arrivato tra i 400 e i 700 mila euro, il 23% tra i 200 e i 400 mila euro, mentre il 17% addirittura 700 mila e il milione.

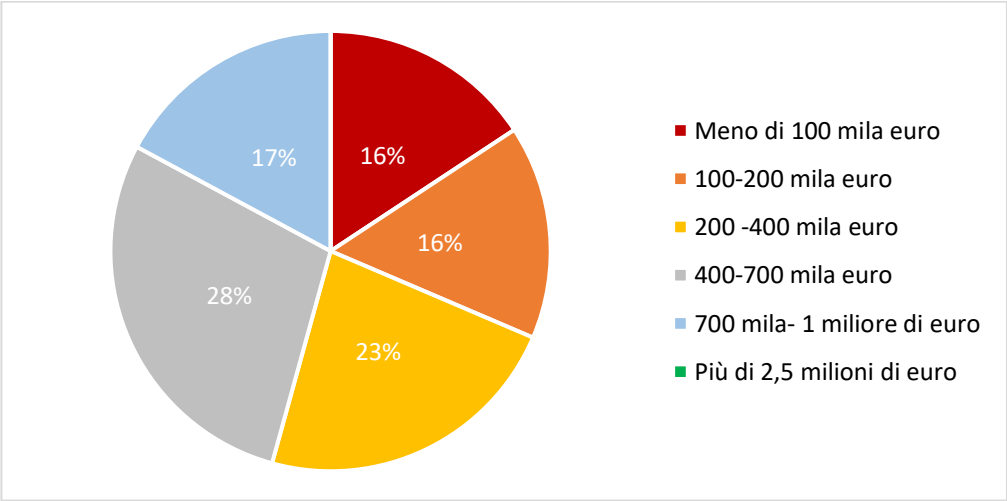

Fig. 52**: Ultimo fatturato totale annuo**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Riassumendo quanto finora scritto, ci troviamo di fronte ad un campione formato prevalentemente da proprietari di ristoranti, quindi su cui grava il rischio di impresa, di media età e con una notevole esperienza e conoscenza del settore, i quali gestiscono in parte locali turistici e in parte locali a clientela abituale, dalle diverse forme e dimensioni.

4.4. Analisi descrittiva dei risultati ottenuti

4.4.1. L'orientamento al marketing e al web marketing dei ristoratori

La seconda sezione del questionario è stata riservata allo studio sull'orientamento al marketing e alle attività di web marketing svolte dai ristoratori.
Com'è possibile notare subito dal primo grafico, il 17% del campione non svolge alcuna attività di marketing all'interno della gestione del proprio locale (principalmente perché non lo ritiene utile o perché non è interessato); il 23% le svolge mediante personale specializzato (interno all'azienda oppure affidandosi ad agenzie esterne); mentre nella maggior parte dei casi (60%) è direttamente il proprietario/direttore del ristorante che si occupa di tali attività.

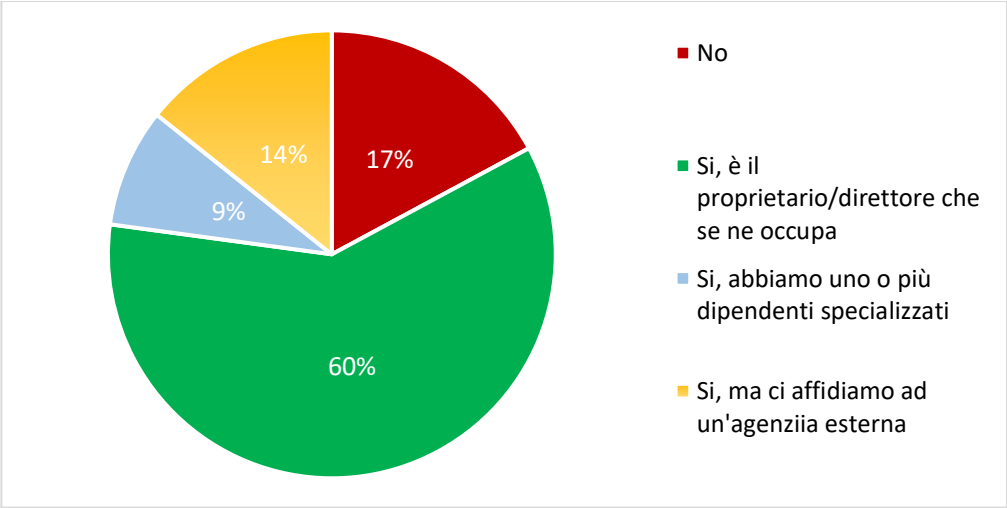

Fig. 53**: Svolgete attività di marketing?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Tuttavia, esclusivamente a questo 60% dei ristoratori è stata riservata la domanda se avessero mai ricevuto una formazione in merito al marketing o meno e da questa è emerso

che il 69% è privo di istruzione relativa a queste tematiche mentre soltanto il 31% è stato formato (all'università o mediante corsi/seminari) e quindi è a conoscenza dei principi teorici della materia.

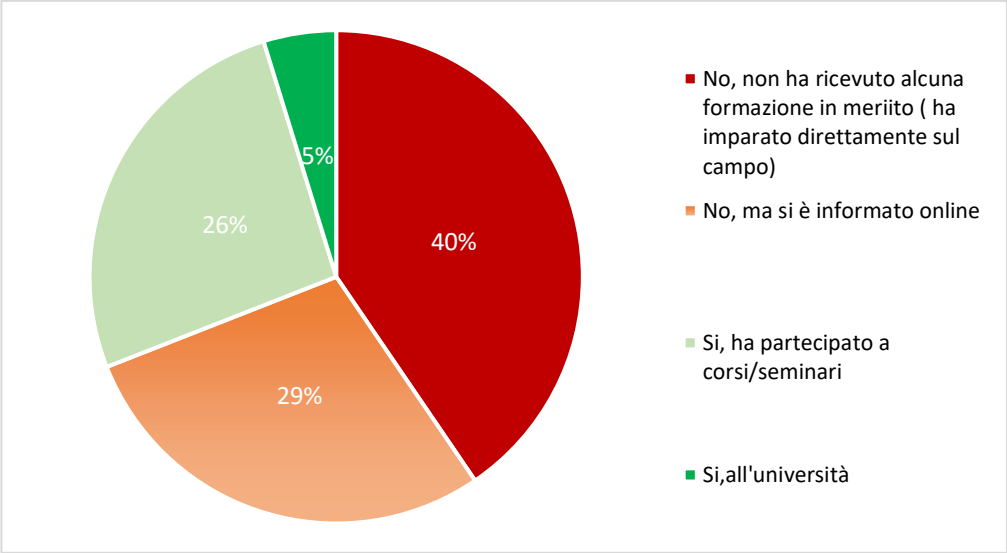

Fig. 54: **Il proprietario/direttore ha mai ricevuto una formazione relativa al marketing?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Questa è un'informazione parecchio allarmante, perché se sommiamo coloro che non svolgono alcuna azione di marketing (supponendo a questo punto che non sappiano nemmeno cosa si intenda con il termine marketing) a coloro che invece svolgono tali attività ma sono privi di formazioni, arriviamo addirittura al 59% (41 su 70) del totale del campione che presenta lacune su questa importante disciplina, fondamentale oggigiorno nella sfida competitiva.

Tale fenomeno, a sua volta, si ripercuote sui livelli medi di investimenti fatti ogni anno nelle attività di marketing. Osservando il grafico sottostante, quasi la totalità dei ristoranti investe meno del 5% del fatturato annuo in questa area strategica aziendale. Va precisato che non esiste alcuna formula valida per tutti che indichi un livello ottimale per determinare il budget destinato alla comunicazione. Tuttavia, in base alle prassi aziendali delle aziende del food service e ad un rapido confronto con altri settori, queste percentuali risultano essere piuttosto basse per un settore caratterizzato da un'elevata competitività e nel quale le aziende devono combattere per mantenere la propria quota di mercato visto che ogni anno un prominente numero di nuove aziende fa ingresso in questo business.

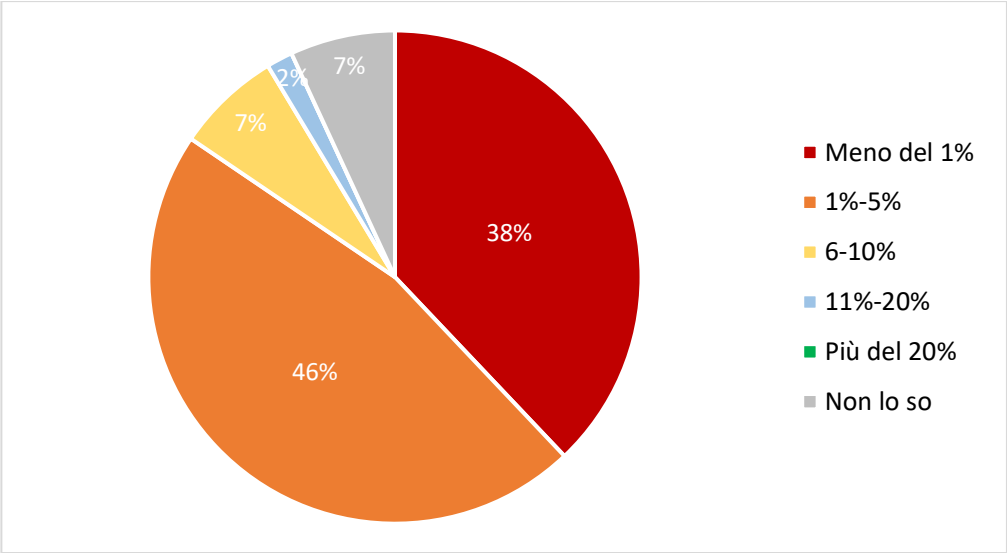

Fig. 55: **Livello medio degli investimenti annuali in attività di marketing**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Andando, invece, ad osservare le principali leve strategiche sulle quali puntano i ristoratori delle principali località balneari dell'alto Adriatico, notiamo che a livello di esperienza ristorativa, secondo la maggior parte di essi per raggiungere il successo è estremamente importante puntare alla qualità dei prodotti e del servizio (inteso principalmente come gentilezza del personale e pulizia). Mentre la popolarità sulla rete non risulta particolarmente importante, se non per un 25% del campione.

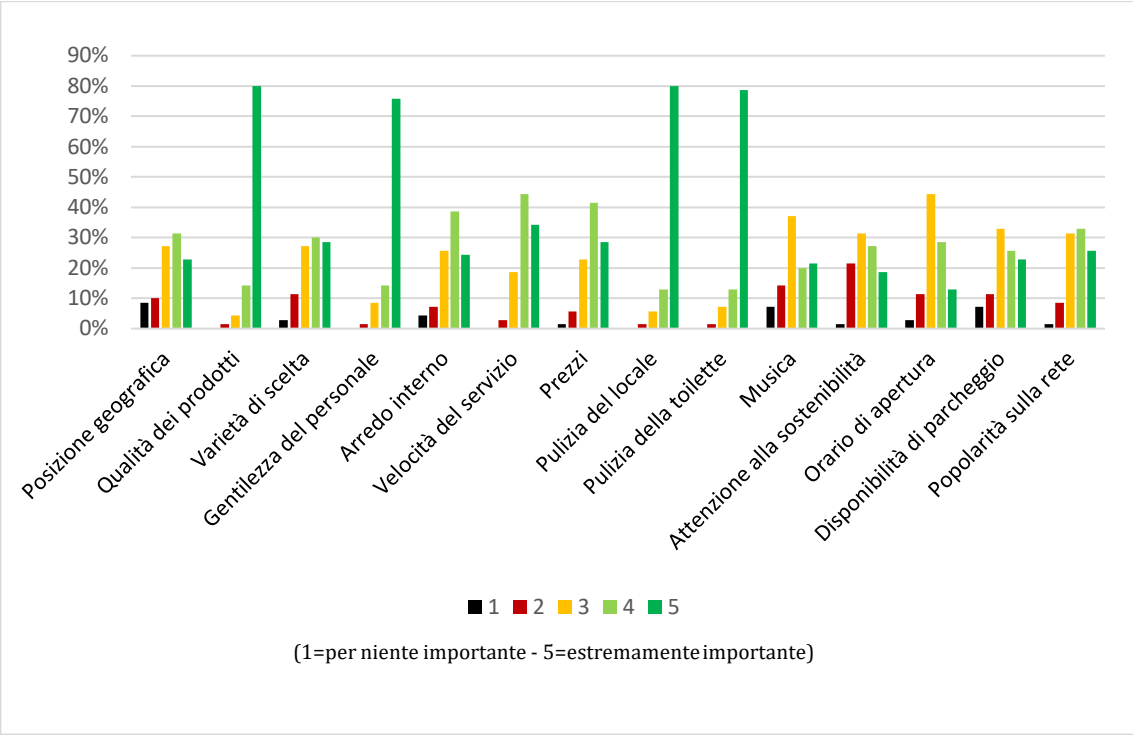

Fig. 56: **Rilevanza dei fattori per raggiungere il successo nell'attività ristorativa**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Web reputation che viene nuovamente sminuita anche alla domanda "Oggigiorno, quale ritiene sia il principale driver per battere la concorrenza nel mondo della ristorazione?", visto che lo è solamente per il 16% del campione indagato. Al contrario, per ben il 54% bisogna concentrare i propri sforzi sulla differenziazione dell'offerta, invece il 24% preferisce puntare ai principali trend del momento per vincere la sfida competitiva.

In questo caso, riteniamo corretto adottare una strategia di differenziazione visto anche l'ampio target di clienti che mira a servire questo segmento di ristoratori, anche se andrebbe approfondito in che modo essi differenziano la propria offerta dagli altri, visto che nella maggior parte dei locali cosiddetti "turistici" viene proposto un menù piuttosto standardizzato.

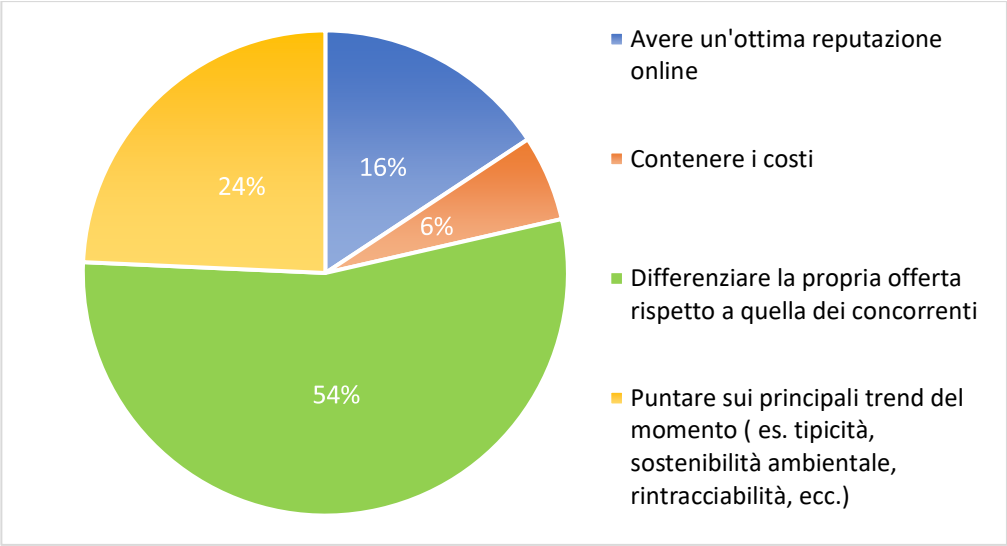

Fig. 57: **Principale driver per battere la concorrenza nel mondo della ristorazione**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Per quanto riguarda i canali di comunicazione utilizzati, invece, il campione è piuttosto omogeno, dato che quasi tre quarti (73%) utilizza il Web come principale canale per far conoscere il proprio locale al pubblico, mentre il 26% punta ancora al passaparola verbale.

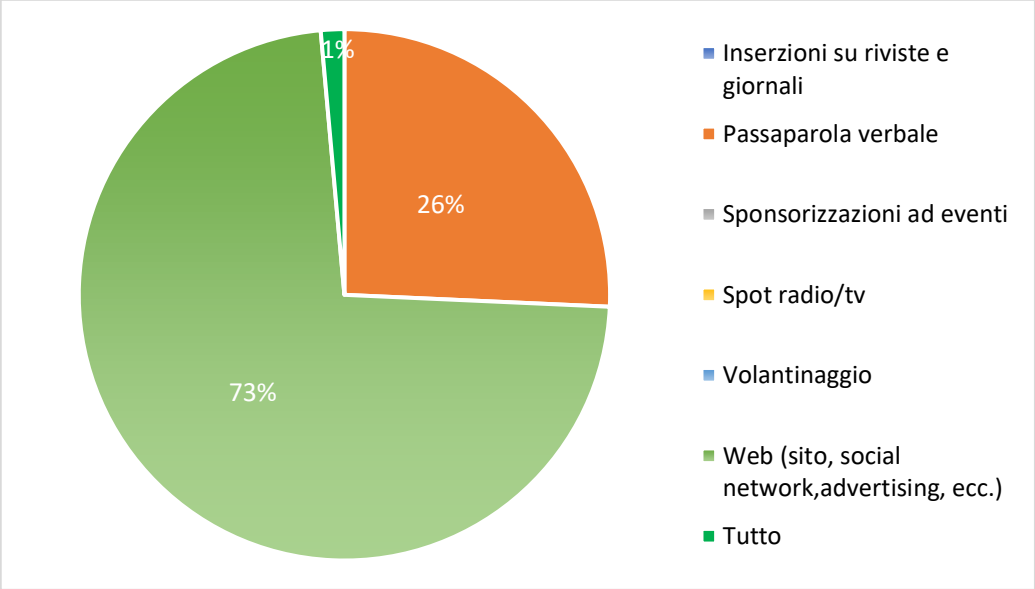

Fig.58**: Principale canale utilizzato per far conoscere il proprio locale al pubblico**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Tuttavia, solamente la metà di loro (52%) dispone di un piano di web marketing, mentre poco meno dell'altra metà (48%) ne è priva. Ciò significa che opera in modo non strutturato, ossia senza delle linee guida da seguire, e che a monte probabilmente non è presente nemmeno una strategia di comunicazione/promozione, rischiando così di vanificare gli sforzi (sia in termini di tempo che di denaro) fatti sul web.

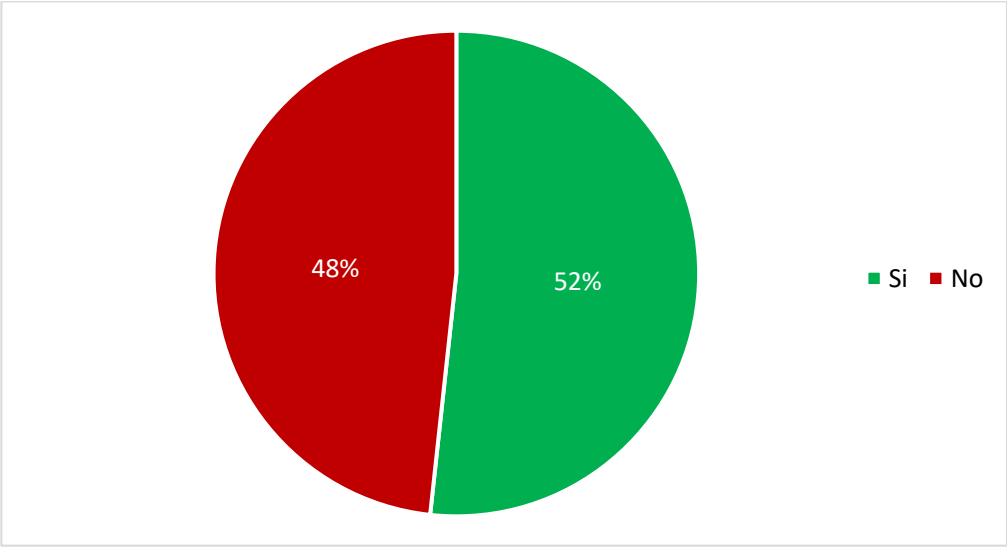

Fig. 59**: Nella conduzione del vostro locale, disponete di un piano di web marketing?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

La dimostrazione di quanto affermato, la si può avere analizzando i dati riportati nei due prossimi grafici, nei quali è possibile notare una forte incongruenza tra la realtà dei fatti e quanto sostenuto dai principi teorici del web marketing da una parte e tra quanto ritenuto importante dai ristoratori e quanto effettivamente fatto dall'altra.

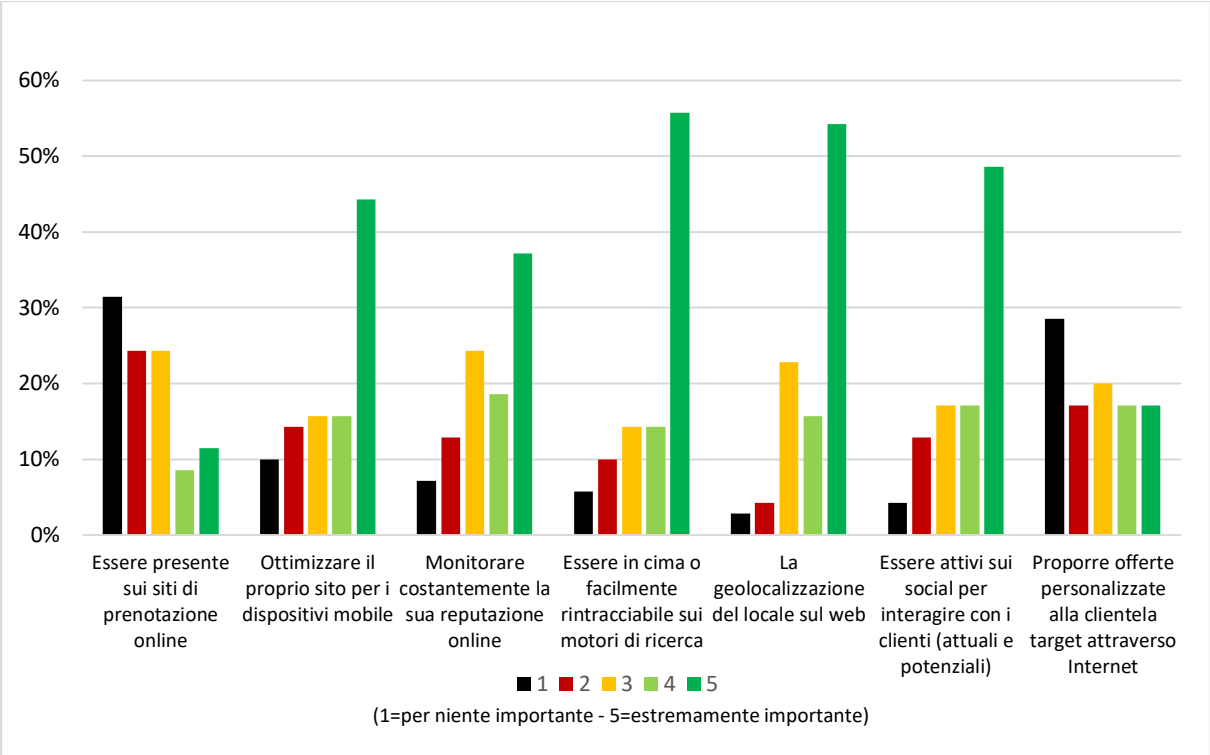

Fig. 60: **Livello di importanza delle azioni menzionate per un ristorante**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

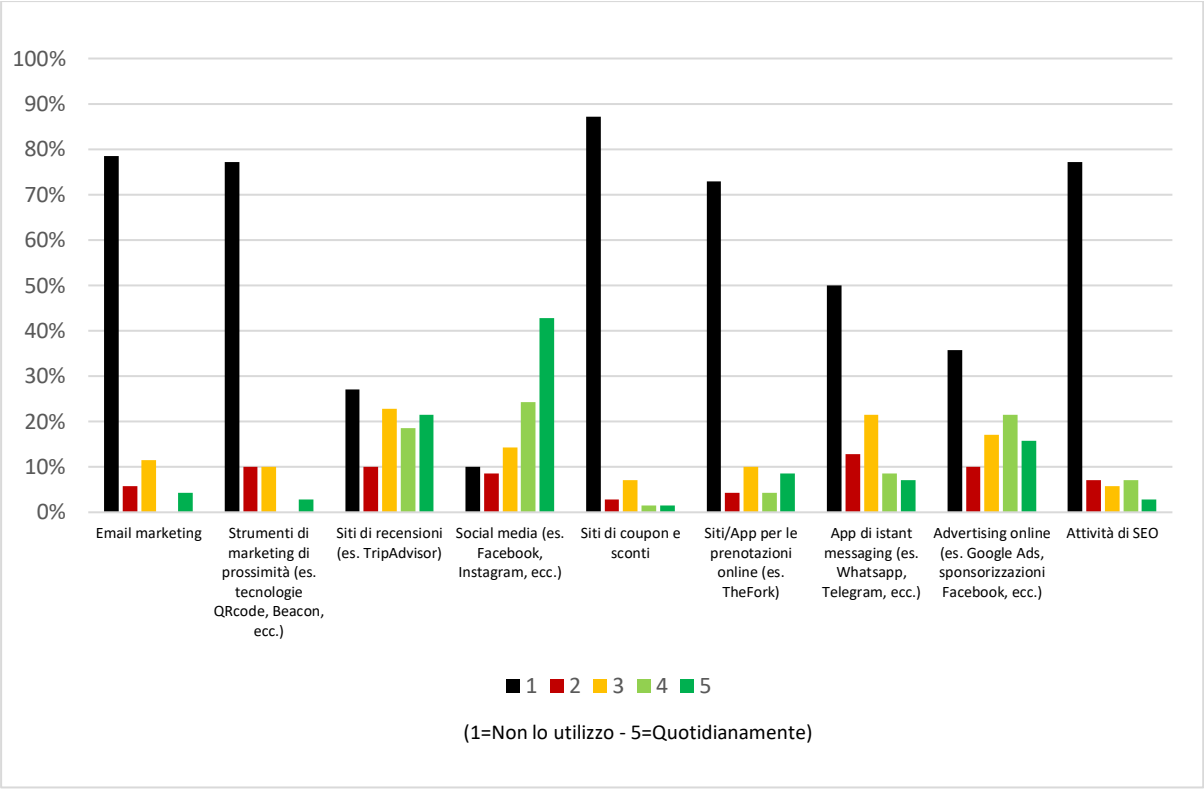

Fig. 61: **Frequenza di utilizzo nell'ultimo anno degli strumenti digitali menzionati**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Confrontando i due grafici, infatti, balza immediatamente all'occhio il fatto che per buona parte dei ristoratori siano estremamente importanti diversi obiettivi e azioni di digital marketing, tuttavia, nella realtà dei fatti non vengono implementati e messi in pratica visto che la maggior parte dei principali strumenti di web marketing non vengono utilizzati. Un esempio fra tutti è rappresentato dalla circostanza che essi sono convinti che essere in cima o facilmente rintracciabili sui motori di ricerca sia la cosa più importante tra le altre per promuovere la propria attività, ma allo stesso tempo l'attività SEO, fondamentale per raggiungere tale obiettivo, sia una delle meno utilizzate.

Un'altra cosa che suscita particolare interesse è l'evidente sottostima dell'uso dei siti di recensioni (nonostante risultino essere in media il secondo strumento più utilizzato) e dell'importanza del monitoraggio costante della propria reputazione online, di fatto compensata da una sovrastima dell'importanza della rintracciabilità sui motori di ricerca, anche se numerose ricerche dimostrano che il consumatore quando cerca un locale dove andare a mangiare non lo fa sui motori di ricerca ma utilizza i siti di recensioni, in particolare proprio TripAdvisor.

Non per ultimo, risulta particolarmente preoccupante questo generale livello di inutilizzo della maggior parte dei principali strumenti di digital marketing, ad esclusione ovviamente dei social media, sui quali sarebbe comunque interessante capire quale utilizzo ne viene fatto.

Pare logico a questo punto attribuire la causa dei suddetti fenomeni allo scarso livello di formazione dei ristoratori del campione in merito alla disciplina del marketing e conseguentemente alla mancanza, per la maggior parte di loro, di un programma di web marketing che gli consenta di far chiarezza sugli obiettivi comunicativi e sui relativi strumenti da utilizzare.

4.4.2. Comprensione dell'importanza delle recensioni

La terza sezione del questionario è dedicata all'analisi della comprensione da parte dei ristoratori dell'importanza delle recensioni.

Per prima cosa si è cercato di capire qual è il pensiero logico che hanno i ristoratori in merito alle recensioni.

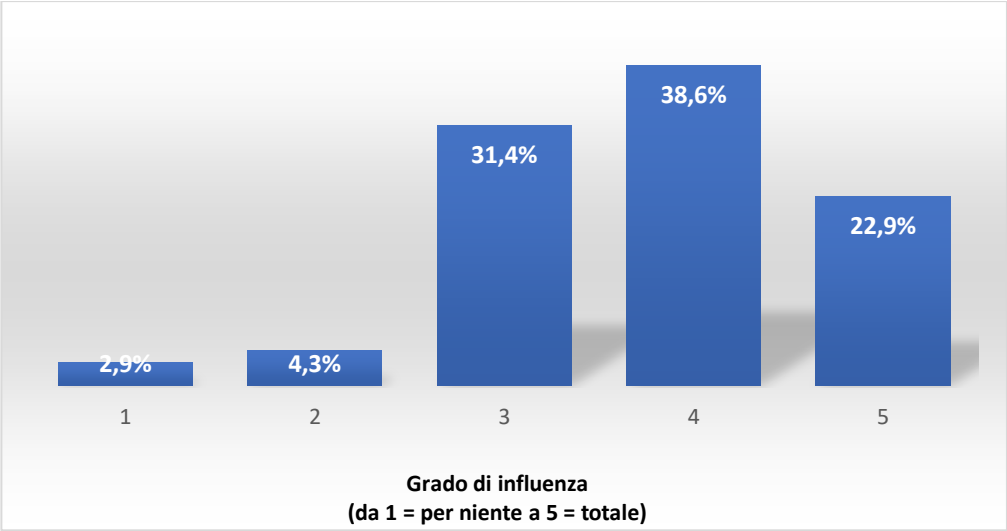

Fig. 62: **Le recensioni online quanto influenzano la reputazione di un ristorante?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Il primo grafico sottolinea come essi, abbiano capito come le recensioni impattino sulla reputazione di un locale (intesa in senso lato, non solamente sul web). Infatti, quasi l'intero campione ha attribuito un grado di influenza da 3 a 5, con il 38,6% che afferma che le recensioni hanno un impatto forte sulla reputazione di un locale, mentre per il 22,9% addirittura hanno un impatto totale, quasi a voler dire che la reputazione discenda esclusivamente da esse.

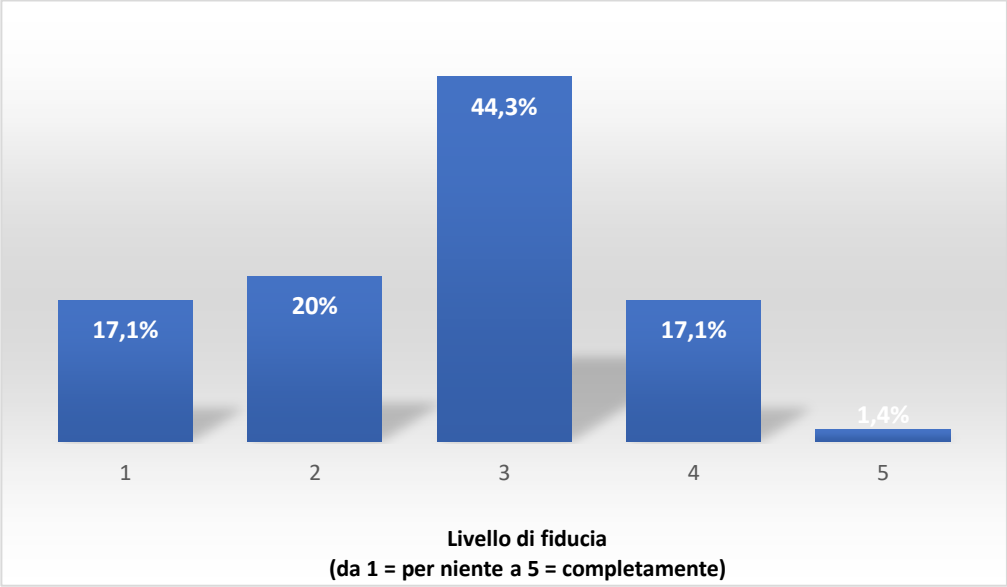

Fig. 63: **Quanto si fida delle recensioni online?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Tale convinzione, tuttavia, non combacia con il grado di fiducia che essi hanno nei confronti delle stesse recensioni. Invero, il secondo grafico mostra un certo scetticismo nei confronti delle critiche online (positive o negative che siano), solamente il 17% si fida abbastanza e poco più dell'1% completamente.

Questa situazione mostra un po' di incoerenza, frutto verosimilmente delle scarse conoscenze in merito alle dinamiche degli User Generated Content.

Dopodiché, sono state fatte loro delle domande relative al marketing delle recensioni per verificare se hanno capito come sfruttarle al meglio.

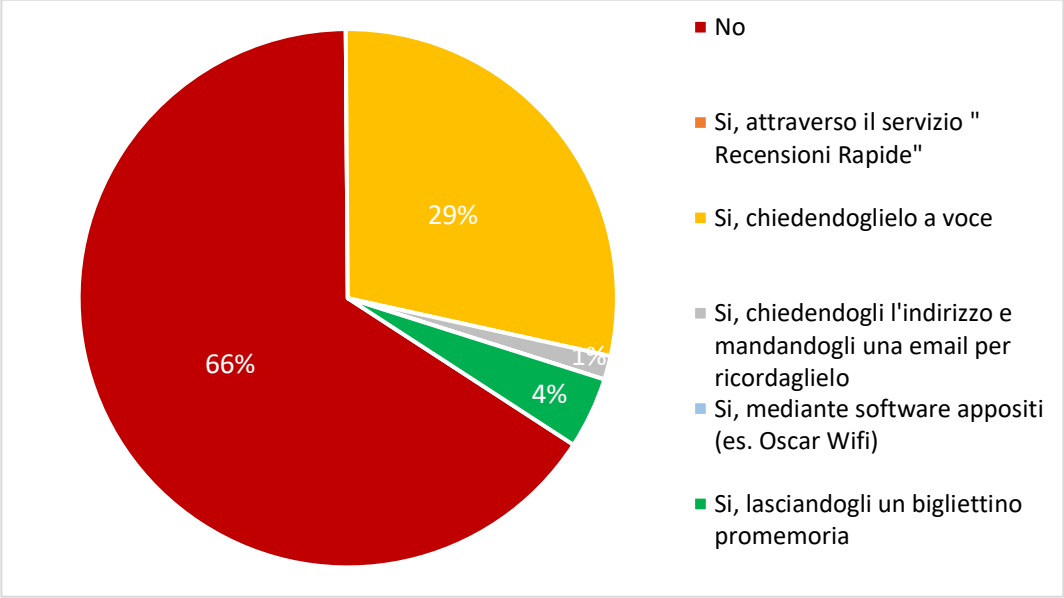

Fig. 64: **Chiedete ai vostri clienti di lasciarvi un feedback online dopo la loro esperienza?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Alla domanda se richiedono i feedback ai loro clienti, com'era facilmente prevedibile, la maggior parte dei ristoratori (66%) non le richiede nemmeno e il 29% le chiede a voce, anche se come abbiamo visto nella teoria, questa tecnica risulta essere scarsamente efficace, in quanto il consumatore in seguito si dimentica della richiesta. Questa è l'ennesima dimostrazione sia di una scarsa conoscenza dei meccanismi digitali, visto che la numerosità delle recensioni è uno dei principali fattori che permette di scalare le classifiche dei siti di rating, migliorando la propria visibilità, sia della mancanza di un programma e di una struttura delle attività di comunicazione online, dimostrata dall'assenza di una strategia di Customer Relationship Management, visto che solo l'1%

del campione richiede l'indirizzo e-mail per poter richiedere in seguito un feedback e successivamente mantenere a lungo il rapporto.

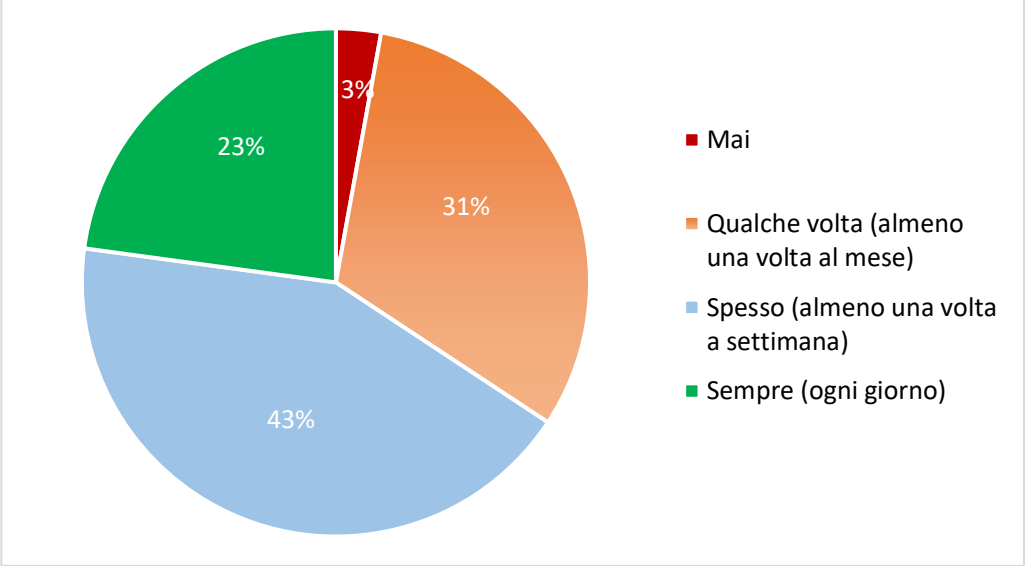

Fig. 65: **Con che frequenza monitorate le recensioni online relative al vostro locale?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

La scarsa propensione a richiedere recensione va a sua volta in contrasto con la frequenza con la quale i ristoratori le tengono monitorate. Infatti, il 23% le controlla ogni giorno e il 43% almeno una volta alla settimana.

Il principale portale sul quale i ristoratori tendono a controllare le recensioni risulta essere TripAdvisor (per il 63%), in linea con il grado di importanza per il consumatore del prodotto ristorativo, seguono a distanza Google con il 31% e Facebook con solamente il 3%.

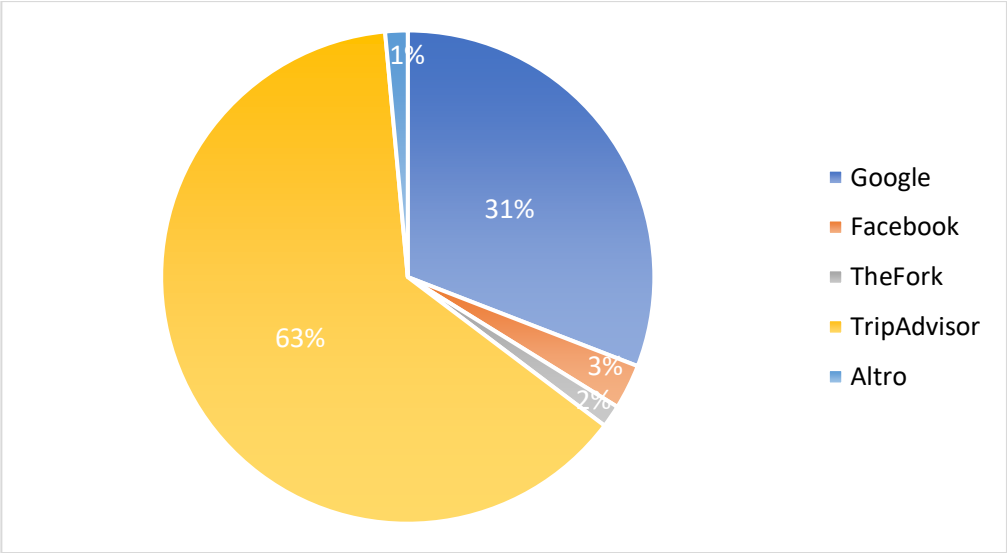

Fig. 66: **Su quale portale leggete principalmente le recensioni?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Riguardo all'attitudine a rispondere alle recensioni, la quale come abbiamo visto risulta essere molto importante per dimostrare al cliente quanto si è interessati a lui, solo un ristoratore su tre (31%) risponde a tutti i feedback rilasciati dai propri clienti. Il 26% ha scelto come politica aziendale di rispondere solo a quelli negativi, probabilmente per giustificarsi ed evitare ulteriori ripercussioni negative. Mentre il 41% non risponde proprio o se risponde, lo fa in modo non sistematico (non a tutte o non sempre).

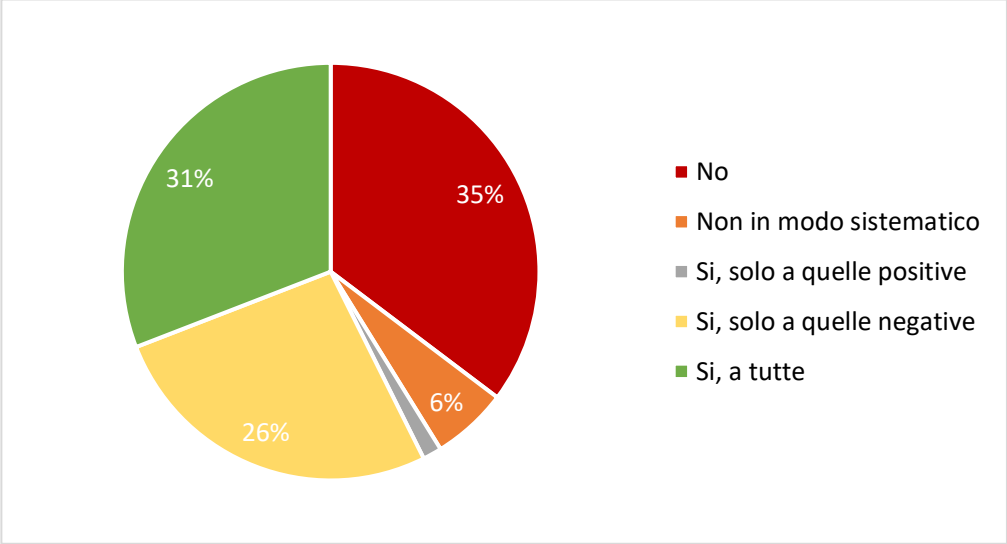

Fig. 67: **Rispondete alle recensioni relative alla vostra attività?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Infine, un'ulteriore informazione alquanto sorprendente che si può desumere dall'ultimo grafico è quella sull'utilità delle recensioni per i ristoratori, la quale a sua volta va in contrasto con il grado di fiducia che essi hanno nei loro confronti.
Invero, nonostante come abbiamo visto essi non nutrono una grande fiducia nei confronti delle recensioni online, buona parte di loro (il 74% dell'intero campione) negli ultimi tre anni le ha utilizzate per apportare modifiche e migliorie nella gestione del proprio locale. Il 59% ha dichiarato di averle utilizzate per piccoli accorgimenti e il 15% addirittura per cambiamenti significativi.

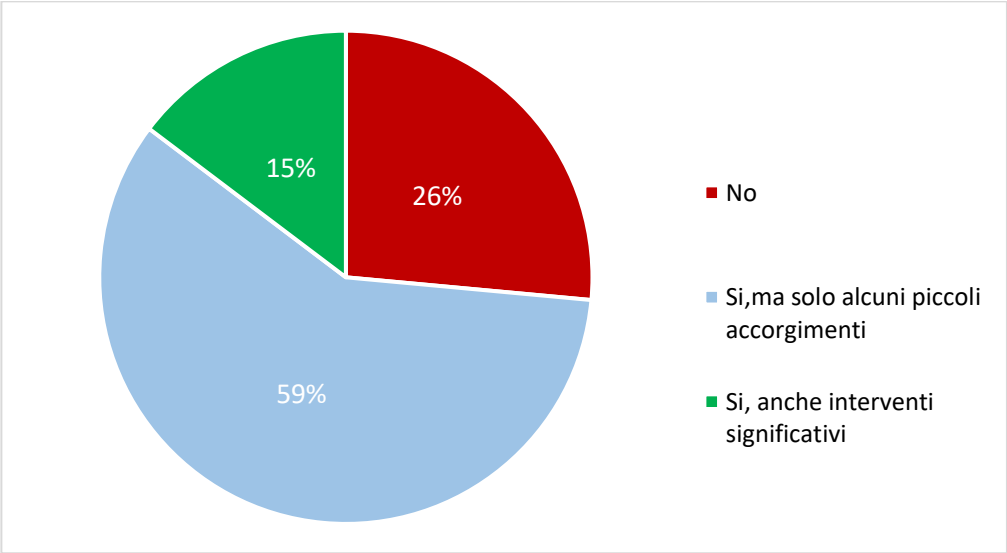

Fig. 68: **Negli ultimi tre anni avete apportato modifiche nella gestione del vostro ristorante sulla base dei feedback ricevuti online?**
Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Anche per quanto riguarda la comprensione da parte dei ristoratori sull'importanza delle recensioni ci troviamo davanti ad una situazione contradditoria, dovuta presumibilmente anche in questo caso alla scarsa formazione sulle dinamiche digitali, dal momento che la maggior parte di essi ha capito il peso delle recensioni sulla reputazione di un locale, tuttavia, nutre ancora un certo scetticismo anche se ha compreso la loro utilità per migliorare i processi aziendali. Le lacune nel campo del marketing, invece, frenano la maggior parte del campione nel loro utilizzo ottimale al fine di migliorare la propria visibilità sul web, dal momento che esso si limita solo a monitorarle e non a richiederle o a replicare in modo efficace.

4.4.3. Le considerazioni dei ristoratori su di TripAdvisor

L'ultima sezione del questionario è rivolta allo studio delle convinzioni che i ristoratori hanno su TripAdvisor.

Prima di tutto è stato chiesto ad ogni ristoratore quale posizione occupa attualmente il suo locale nella classifica di TripAdvisor relativa alla propria località. Questo è stato fatto per contestualizzare le successive risposte qualora l'intero campione fosse stato rappresentato da ristoranti posizionati nella stessa fascia di classifica.

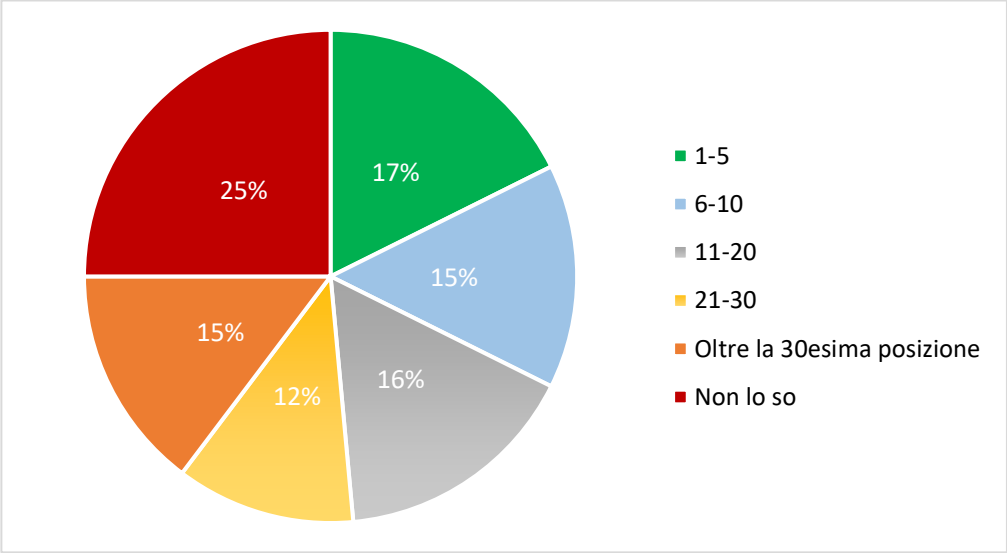

Fig. 69: **Posizione occupata attualmente dal proprio locale nella classifica di TripAdvisor**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Invece, fortunatamente da quanto emerso ci troviamo di fronte ad un campione eterogeneo ed equamente distribuito nelle classifiche delle proprie località, pertanto le successive risposte non rappresenteranno solo il punto di vista dei primi o degli ultimi, risultando così più significative.

Va evidenziato, tuttavia, che un quarto del campione non sa nemmeno in quale posizione si trova, primo segnale di uno scarso interesse nei confronti del portale.

A questo punto si è cercato di capire quanto i ristoratori ritengono importante il portale TripAdvisor nella conduzione di un ristorante, sia per i suoi contenuti (utili a trarre spunti importanti per migliorare la gestione del proprio locale e di conseguenza le performance) sia per la visibilità che offre.

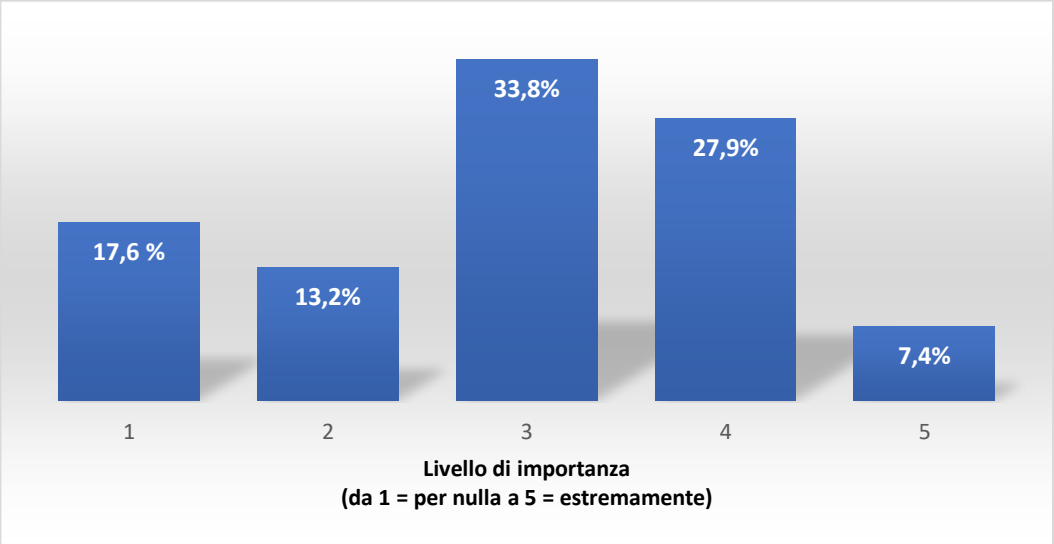

Fig. 70: **Importanza di TripAdvisor nella conduzione di un ristorante**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Come mostra il grafico, il portale risulta essere importante per la maggior parte dei ristoratori, anche se solamente per una piccola porzione di essi (7,4%) risulta essere fondamentale, mentre come era previsto per il 17,6% risulta irrilevante.

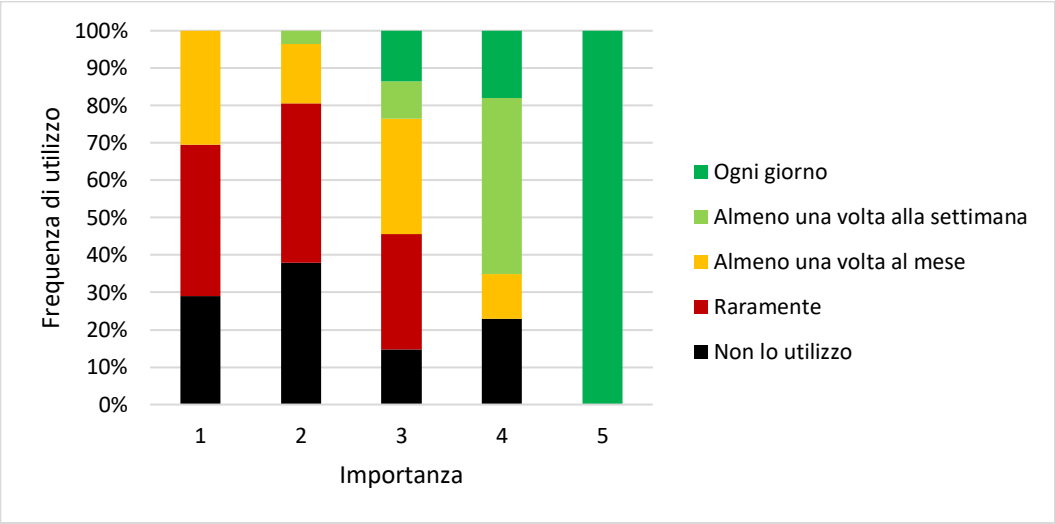

Fig. 71: **Incrocio dei dati relativi all'importanza e alla frequenza di utilizzo di TripAdvisor**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Incrociando i dati, possiamo notare che c'è una certa coerenza tra l'importanza data al portale e la sua frequenza di utilizzo (ricavata estraendo i dati dal Grafico 61 della seconda sezione). Il 100% di coloro che lo ritengono estremamente importante, infatti, lo utilizza ogni giorno, viceversa chi lo ritiene per nulla importante lo adopera molto meno (di questi

approssimativamente il 30% non lo utilizza affatto, il 40% raramente e un altro 30% almeno una volta al mese).

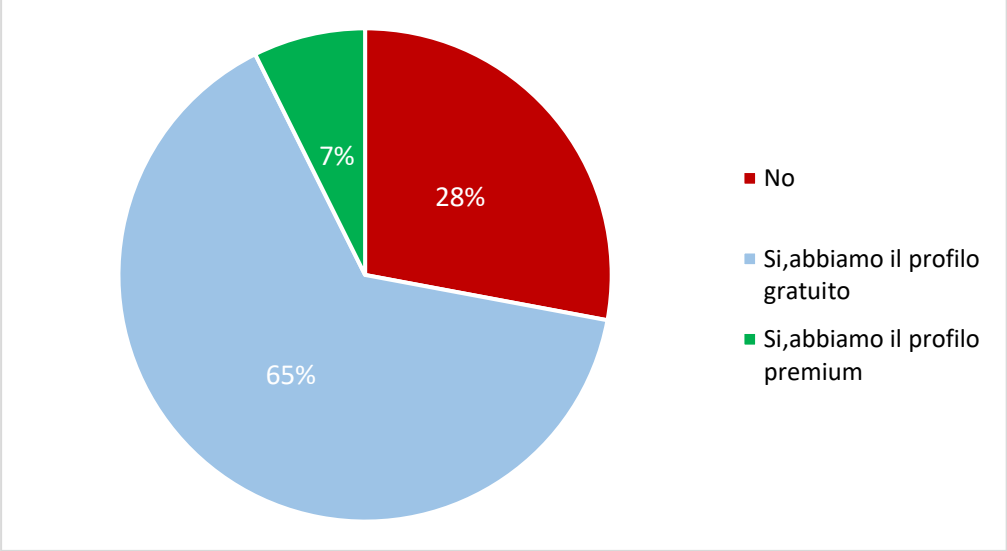

Fig. 72: **Avete richiesto il profilo della propria struttura?**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Per quanto concerne la richiesta del profilo TripAdvisor della propria struttura, fondamentale per poter inserire i dati di contatto/geolocalizzazione e per poter replicare ai propri clienti, il 72% conferma di averlo richiesto. Ad ogni modo un buon 28% ne è ancora sprovvisto, lasciando così che il proprio profilo sia in balia degli altri.

Per concludere questa sezione, è stato chiesto ai ristoratori quali sono secondo loro i principali problemi del sito e ognuno di essi ha potuto scegliere due problemi da una lista predefinita.

Dopodiché, gli è stato chiesto quali potrebbero essere delle idee per migliorare la funzionalità del portale.

Dalle risposte è emerso che i due problemi maggiormente sentiti da chi opera nel mondo della ristorazione sono: la presenza di recensioni rilasciate da persone poco competenti (lo è per il 51% del campione) e il fenomeno della concorrenza sleale, dovuto all'esistenza di recensioni false rilasciate secondo i ristoratori dai loro diretti concorrenti (lo è per il 44% del campione). Tali problemi confermano

la scarsa fiducia nelle recensioni rilasciate sul web.

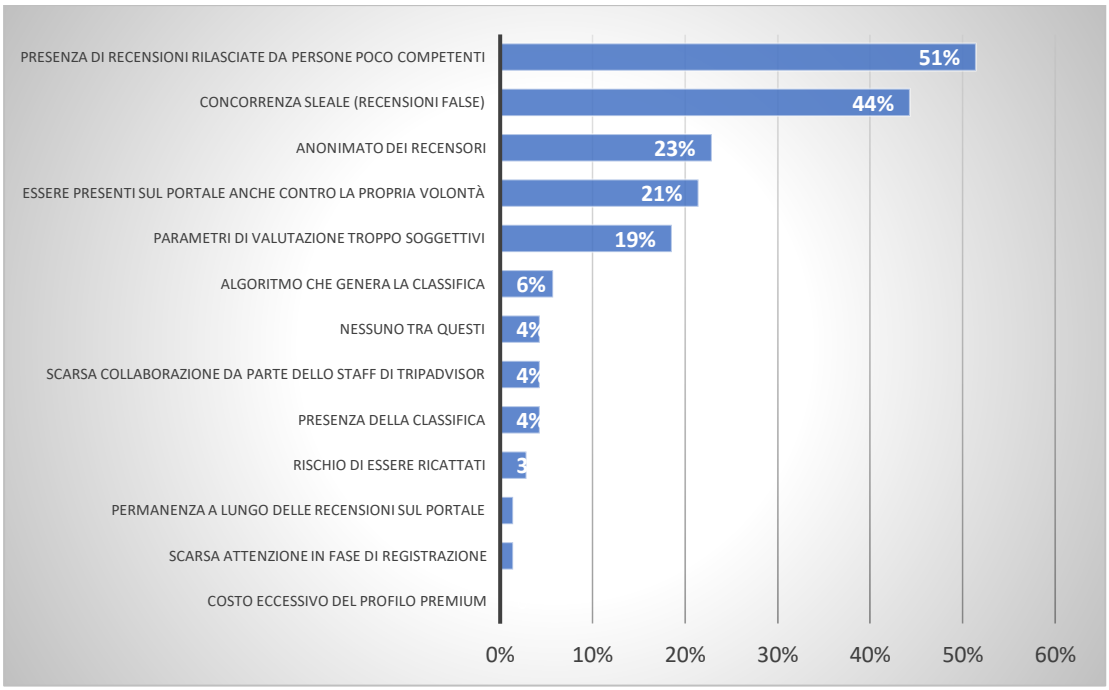

Fig. 73: **Principali problemi di TripAdvisor secondo i ristoratori**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

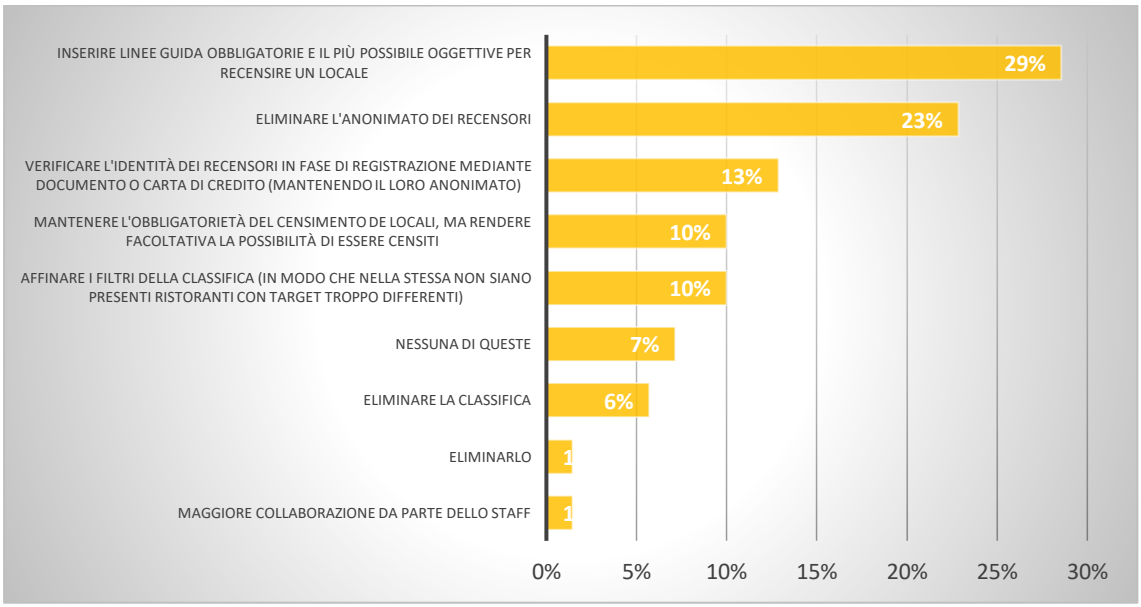

Fig. 74: **Possibili soluzioni per migliorare la funzionalità di TripAdvisor secondo i ristoratori**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

In quanto alle possibili idee per affinare TripAdvisor, la principale (per il 29%) prevede l'inserimento di linee guida obbligatorie e il più possibile oggettive per recensire un locale, mentre la seconda proveniente dal 23% del campione presume l'eliminazione dell'anonimato dei recensori.

Tuttavia, da esse si desume nuovamente la limitata padronanza in merito alle dinamiche inerenti al comportamento del consumatore sul web, dato che la prima idea vincolerebbe il recensore, il quale non si sentirebbe più libero di lasciare il proprio parere, perdendo così la motivazione a farlo. Inoltre, riducendo la soggettività, calerebbe notevolmente l'utilità delle recensioni, visto che il recensore non potrebbe più dare spunti per migliorare la gestione del ristorante. Lo stesso vale per la seconda soluzione proposta, dal momento in cui l'anonimato rappresenta una delle principali leve che spingono un consumatore a rilasciare il proprio feedback, senza il quale calerebbe drasticamente il numero delle recensioni online e quelle comunque presenti sarebbero molto meno veritiere.

4.5. Confronto tra diversi cluster ristorativi

4.5.1. In base al posizionamento di prezzo

Il primo confronto che è stato fatto si basa sul posizionamento di prezzo scelto dai ristoratori, il quale comunque è in parte connesso alla tipologia di prodotto offerto.
Si è quindi deciso di dividere il campione analizzato in due classi:

- Coloro che applicano un prezzo medio a persona fino a 30€;
- Coloro che applicano un prezzo medio a persone superiore a 30€.

In questo modo è possibile confrontare il comportamento dei ristoratori che propongono un'offerta "popolare" da quelli che puntano ad un'offerta più raffinata e di conseguenza a un target di clientela più esigente.
Questo parametro è stato preferito a quello relativo alla tipologia di prodotto, in quanto risulta più correlato al segmento di clientela servita, in base al quale dipendono principalmente le scelte di marketing.

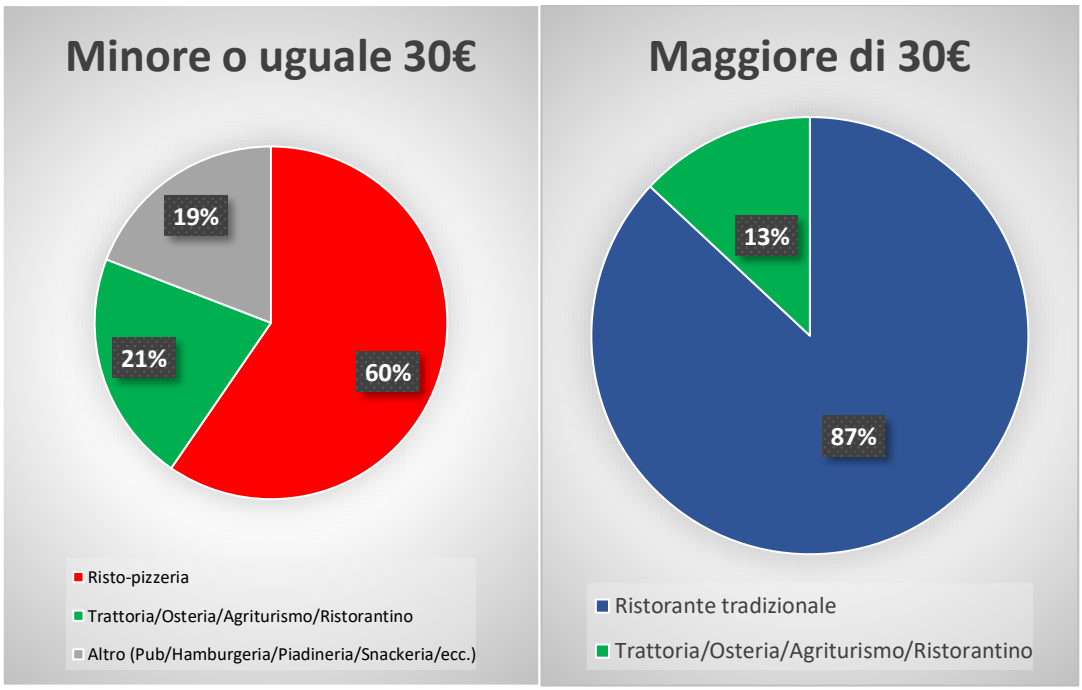

Fig. 75**: Tipologie di locali di ristorazione per prezzo medio praticato**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Tuttavia, osservando i due grafici è possibile notare che i locali che offrono un prezzo medio per persona minore o uguale a 30€ sono rappresentati maggiormente dalle Risto-Pizzerie e cosiddetti Fast Food (in questa categoria rientrano diverse tipologie: Pub/Hamburgerie/Piadinerie/Paninoteche/Snackerie/ecc.); mentre quelli superiori a 30€ sono rappresentati principalmente dai Ristoranti tradizionali.

L'unica categoria che si divide tra i due cluster è quella delle Trattorie/Osterie/Agriturismi/Ristorantini, molto probabilmente sulla base delle scelte strategiche dei prodotti offerti e della loro qualità (ad esempio cucina di terra o di mare oppure offerta di prodotti freschi o surgelati).

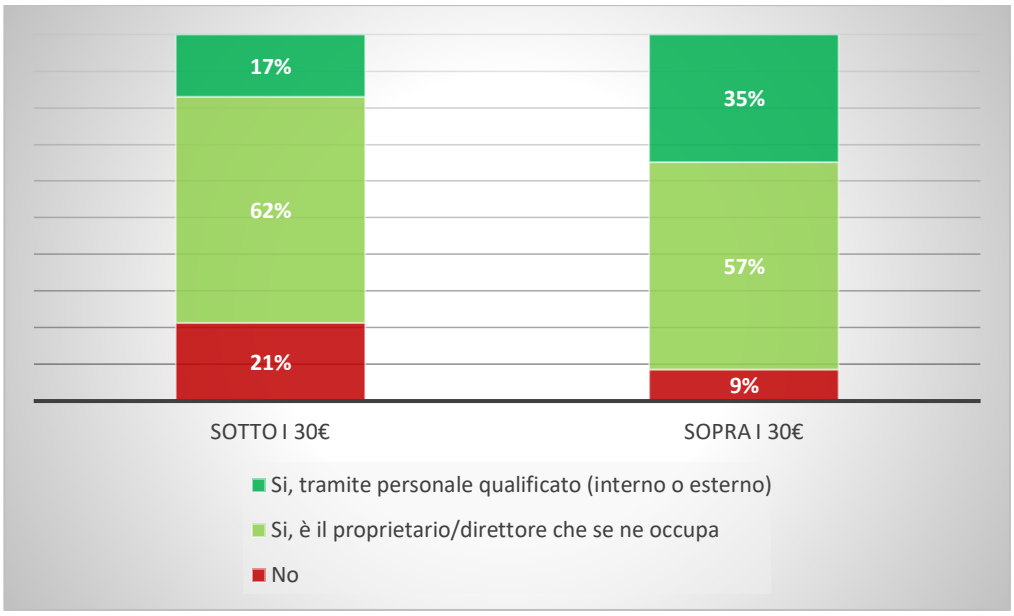

Fig. 76: **Svolgimento attività di marketing in base al posizionamento di prezzo**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

La prima variabile che viene confrontata si riferisce allo svolgimento o meno delle attività di marketing nella gestione aziendale.

Come si può vedere le aziende che praticano un prezzo superiore tendono a svolgere più delle altre attività relative al marketing (complessivamente 92% vs 79%) e in modo più accurato, ossia avvalendosi di personale qualificato o affidandosi ad agenzie esterne specializzate nella materia (35% vs 17%).

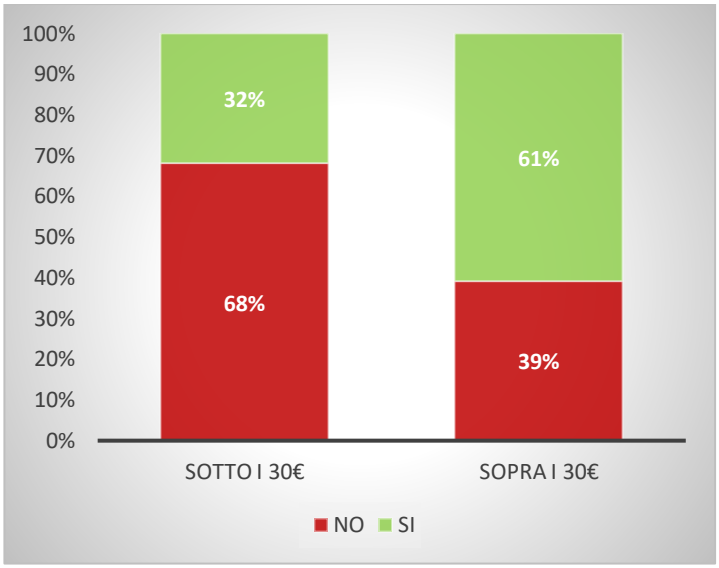

Fig. 77: **Formazione relativa al marketing in base al posizionamento di prezzo**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Anche il livello di formazione relativa alla disciplina del marketing è superiore nelle aziende ristorative che si posizionano su una fascia di prezzo più alta, visto che il 61% di chi si occupa di queste attività in tali aziende ha ricevuto una formazione in merito, mentre nelle altre solamente il 32%.

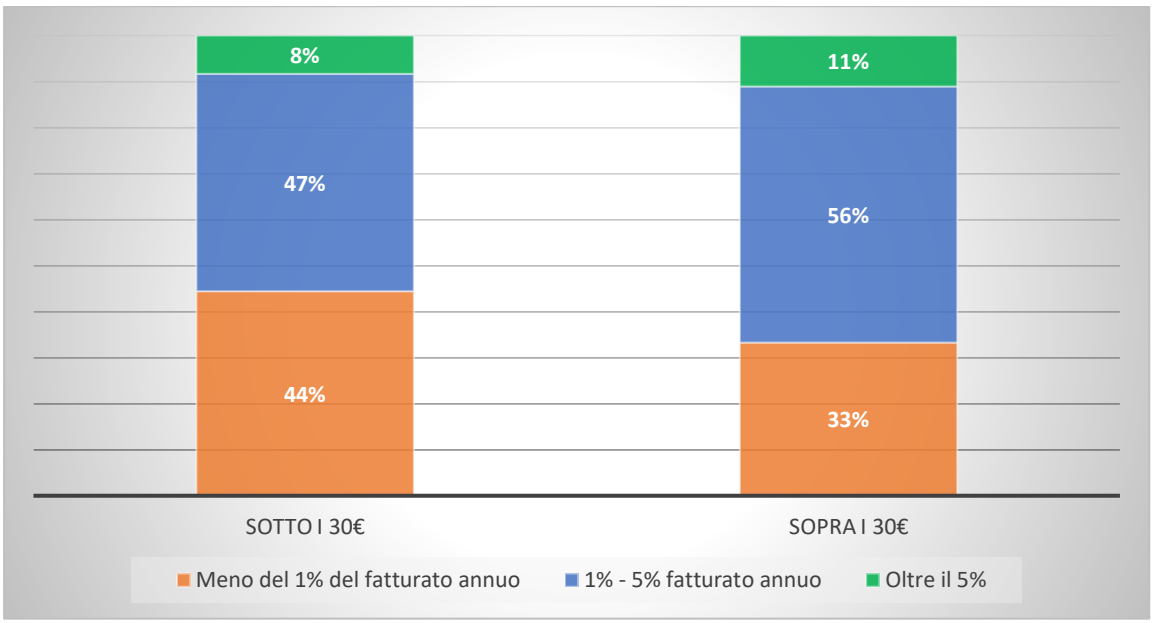

Fig. 78: **Investimenti in marketing in base al posizionamento di prezzo**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Facilmente intuibile a questo punto e confermato dal grafico sovrastante, è il fatto che chi pratica un prezzo medio per persona superiore a 30€ tende ad investire di più nelle attività di comunicazione e marketing rispetto agli altri. Anche se le differenze non sembrano essere particolarmente notevoli.

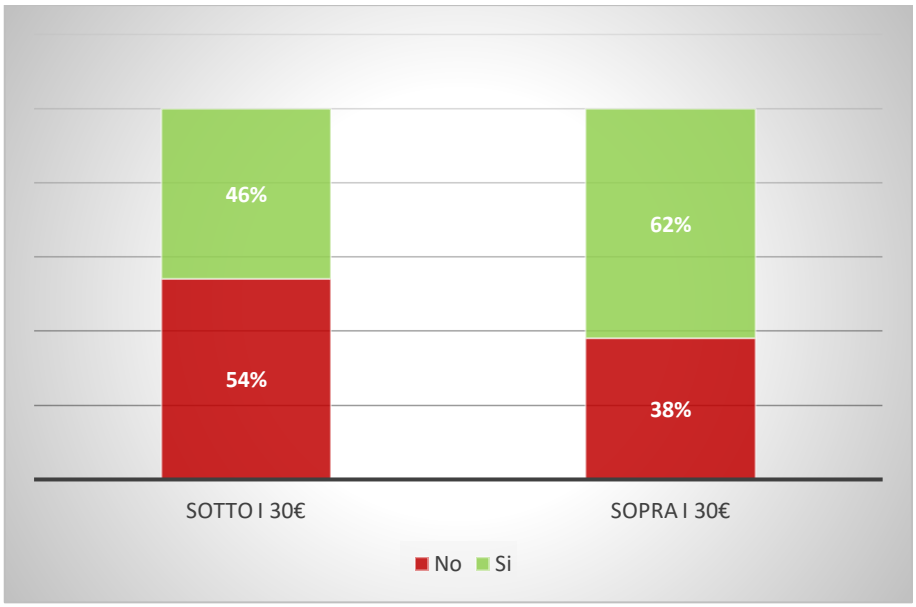

Fig. 79: **Disposizione di un programma di web marketing in base al posizionamento di prezzo**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Un altro fenomeno interessante da analizzare è quello di confrontare quale tra le due categorie dispone maggiormente di un programma di web marketing e quindi di una strategia, con obiettivi chiari e un piano d'azione per raggiungerli.

Ancora un a volta, coloro che si posizionano su una fascia di prezzo medio superiore a 30€ per persona tendono più degli altri a disporre di un programma di web marketing (62% vs 46%).

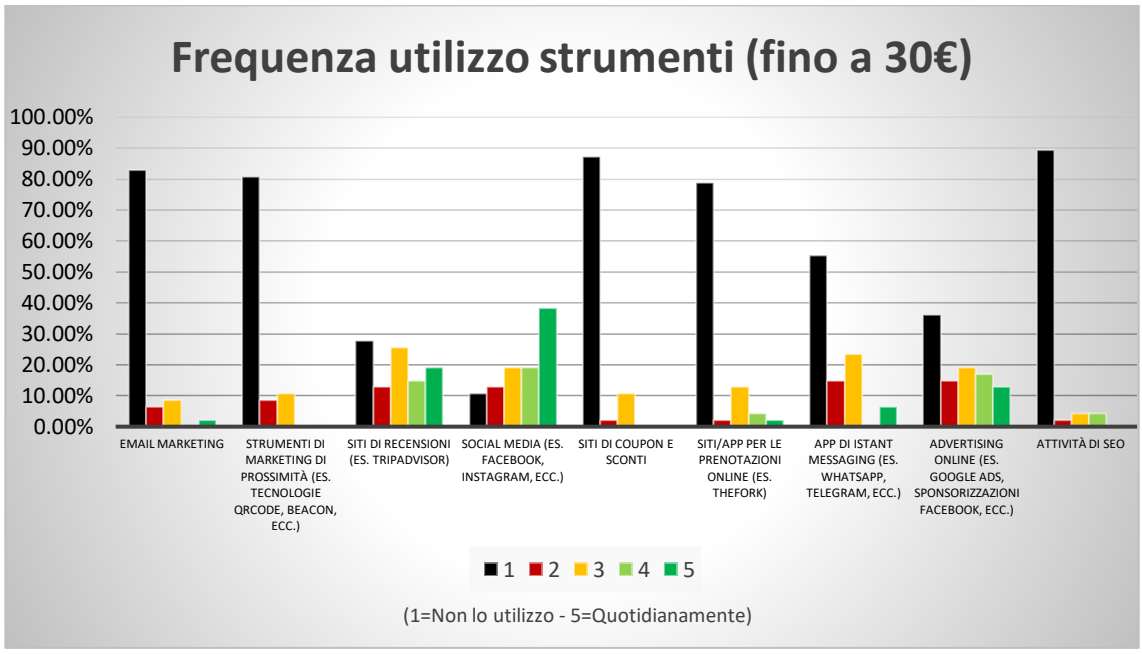

Fig. 80: **Frequenza utilizzo strumenti digitali per prezzo medio fino a 30€**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

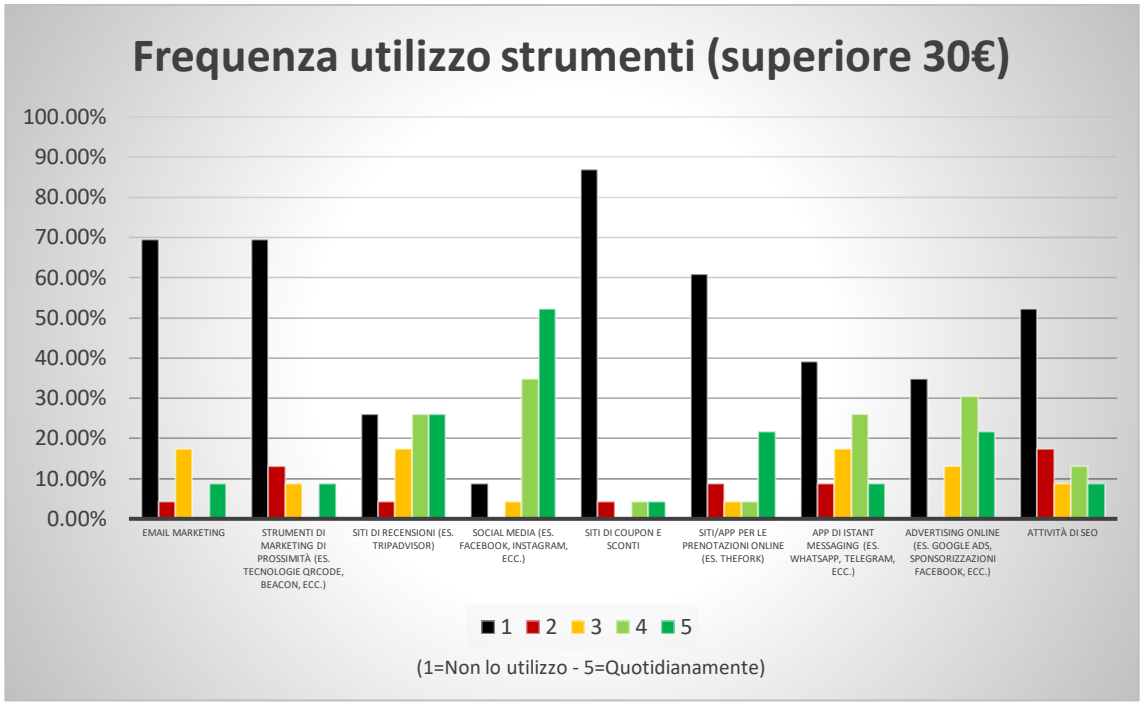

Fig. 81: **Frequenza utilizzo strumenti digitali per prezzo medio superiore a 30€**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

La maggior presenza di un programma di web marketing per chi rimane sopra a 30€ si nota anche nella più alta frequenza di utilizzo dei principali strumenti di digital marketing. Tutti risultano in media più utilizzati, particolari differenze vengono registrate soprattutto sull'uso dei siti/app per le prenotazioni, delle app di istant messaging, dell'advertising online e dell'attività di SEO. I social media rimangono lo strumento più utilizzato da entrambe le categorie, anche se i secondi (sopra i 30€) li utilizzano molto di più.

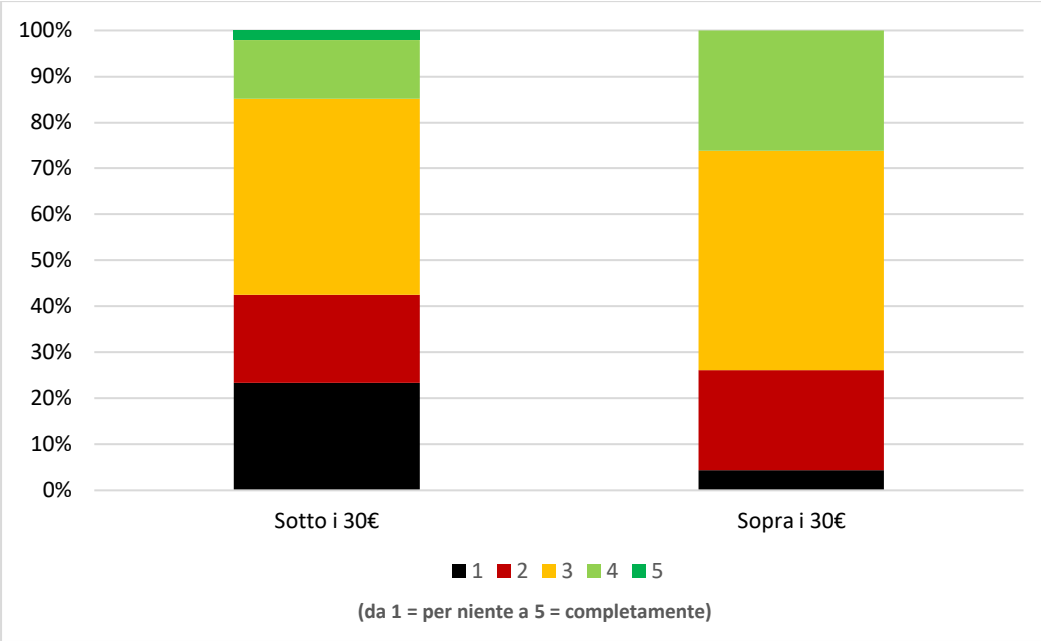

Fig. 82: **Fiducia nelle recensioni in base al posizionamento di prezzo**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Per quanto riguarda la fiducia nelle recensioni, in media si fidano di più (ma non in modo rilevante) coloro che offrono uno scontrino medio per persona superiore a 30€ dato che solo il 25% di questi si fida poco o non si fida affatto delle recensioni, confronto il 42% dell'altra categoria.

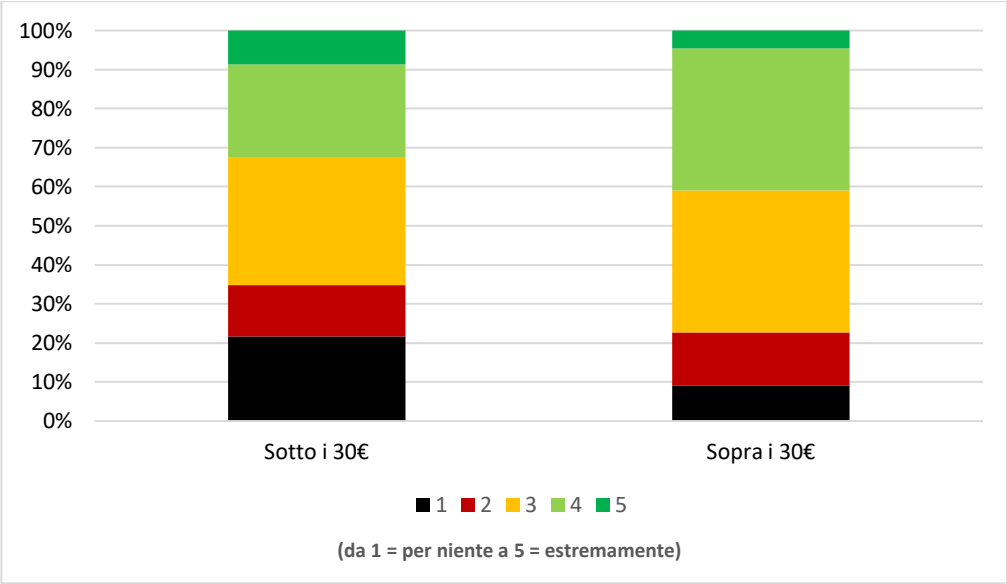

Fig. 83: **Convinzione sull'importanza di TripAdvisor in base al posizionamento di prezzo**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Lo stesso vale per il livello di importanza attribuito dai ristoratori al sito di TripAdvisor nella conduzione di un ristorante.
Pertanto, si può giungere alla conclusione che in media coloro che hanno optato per un posizionamento di prezzo più elevato per il proprio prodotto ristorativo (va precisato che non si tratta di un posizionamento vero e proprio, in quanto il prodotto ristorativo a sua volta può essere scomposto in diverse sottocategorie di prodotto le quali comportano diversi livelli di costo) hanno una superiore conoscenza della disciplina del marketing grazie alla formazione che hanno svolto, la quale li porta a: svolgere maggiormente tali attività all'interno della gestione aziendale; investire su di esse percentuali maggiori del fatturato annuo; includere nel proprio piano marketing un programma di digital marketing, fondamentale di questi tempi. La presenza di un programma, a sua volta, si riflette nell'uso più frequente di un set più ampio di strumenti digitali per la promozione e la comunicazione dell'offerta aziendale, in grado di attirare un maggior numero di clienti del proprio target selezionato.
Tale situazione è in linea con i principi teorici di riferimento, in quanto un prezzo superiore richiede anche un'immagine, aziendale e del brand, più forte che lo giustifichi e riesca a distinguere il proprio prodotto e la propria azienda dalle altre.

4.5.2. In base alla tipologia di clientela servita

Il secondo confronto ha lo scopo di comprendere se sussistono, in riferimento ai temi trattati, differenze sostanziali tra le aziende del campione in base alla loro principale tipologia di clientela servita.
Pertanto, il campione è stato diviso in due cluster:

- Ristoranti che servono primariamente una clientela turistica/di passaggio;
- Ristoranti che servono primariamente una clientela abituale.

Come per l'analisi precedente si è partiti analizzando la propensione delle aziende a svolgere attività di marketing. Osservando il seguente grafico, si nota che sono i ristoranti che puntano ad una clientela abituale che svolgono maggiormente tali attività, infatti, tra questi solamente il 13% non le svolge (contro il 21% dell'altra categoria). Tuttavia, i locali "turistici" sono più propensi a svolgere queste attività mediante personale specializzato.

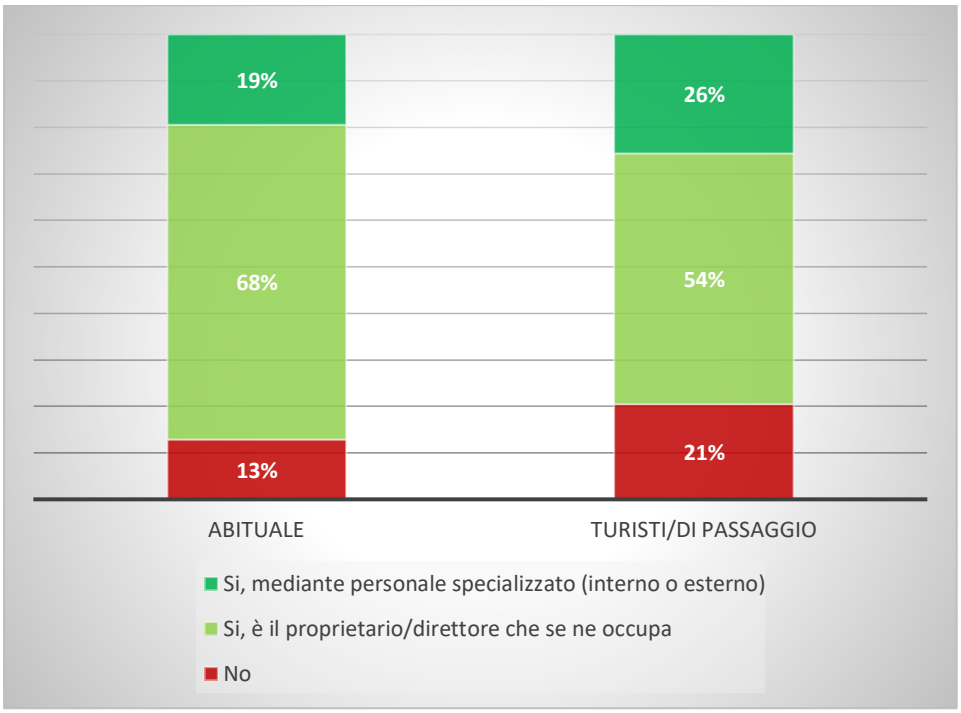

Fig. 84: **Svolgimento attività di marketing in base alla clientela servita**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Ed è per questo motivo che il livello di formazione sulle attività di marketing risulta essere praticamente lo stesso tra le due diverse categorie e si attesta a poco più del 40%.

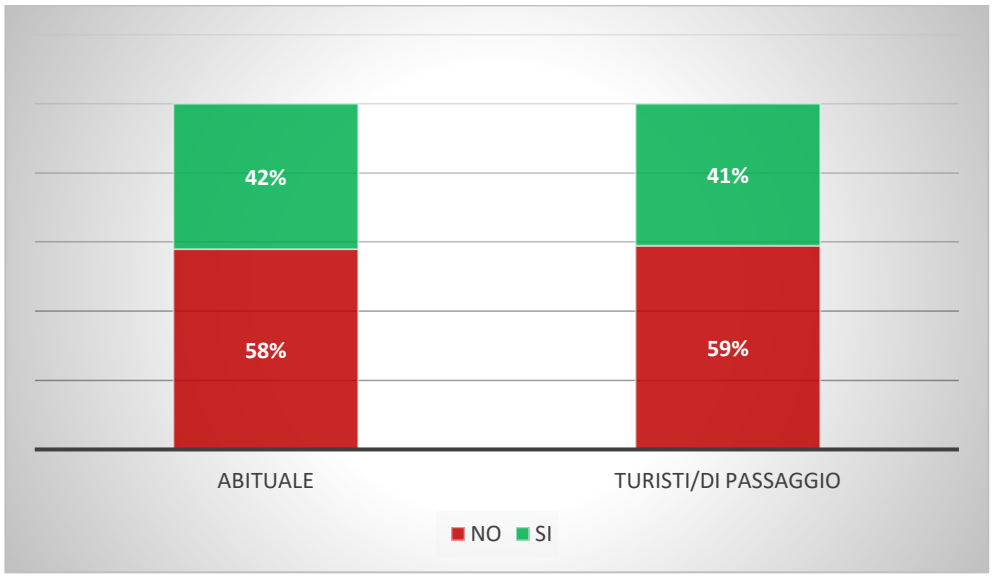

Fig. 85: **Formazione relativa al marketing in base alla clientela servita**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

A livello di investimenti, risultano leggermente avanti i locali che servono una clientela abituale, poiché il 47% dei ristoranti "turistici" investe solamente meno nell'1% del fatturato annuo, contro il 33% di quelli a clientela abituale.

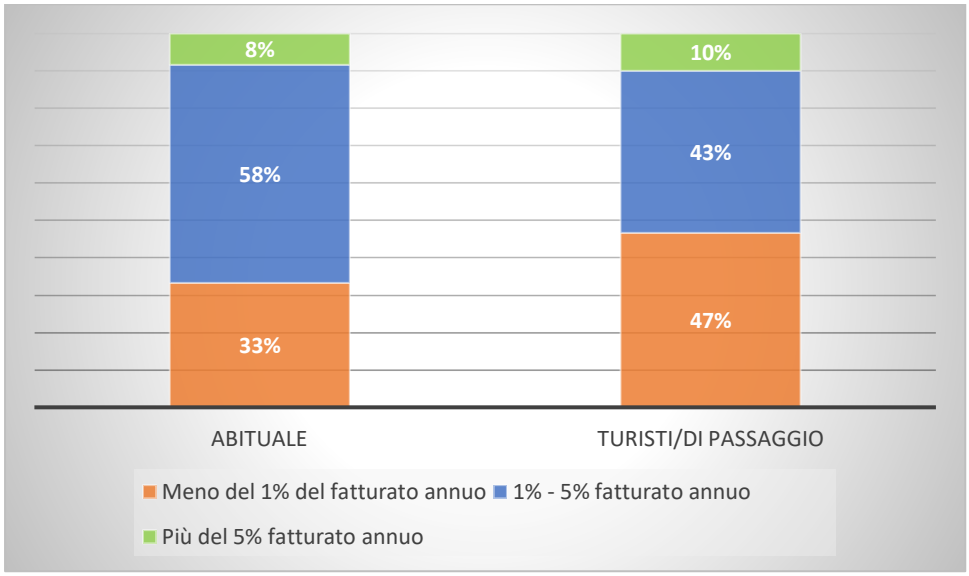

Fig. 86: **Investimenti in marketing in base alla clientela servita**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Non sorprende, invece, che siano soprattutto (65% contro 37%) i locali che mirano al target turistico ad avere inserito un programma di web marketing all'interno del proprio piano marketing. Questo in virtù del fatto che sono principalmente i turisti, o comunque coloro che sono di passaggio in una zona a loro sconosciuta, a cercare informazioni sul web in merito a dove andare a mangiare. Pertanto, per questo tipo di locali risulta imprescindibile per farsi notare puntare alla comunicazione attraverso il web.

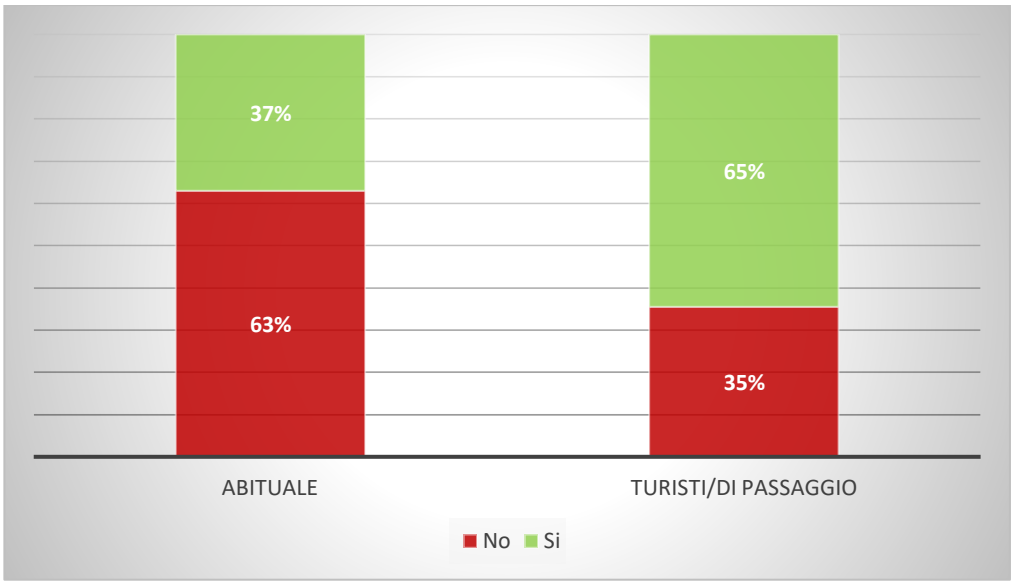

Fig. 87: **Disposizione di un programma di web marketing in base alla clientela servita**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Tuttavia, non emergono differenze sostanziali a livello di frequenza di utilizzo dei principali strumenti di digital marketing tra le due categorie.

I social media rimangono lo strumento più utilizzato per entrambe. Dopodiché i locali che mirano ad una clientela abituale utilizzano piuttosto frequentemente l'advertising online e i siti di recensioni. Mentre sono avversi all'uso degli strumenti di marketing di prossimità, all'attività SEO e ai siti di coupon/sconti.

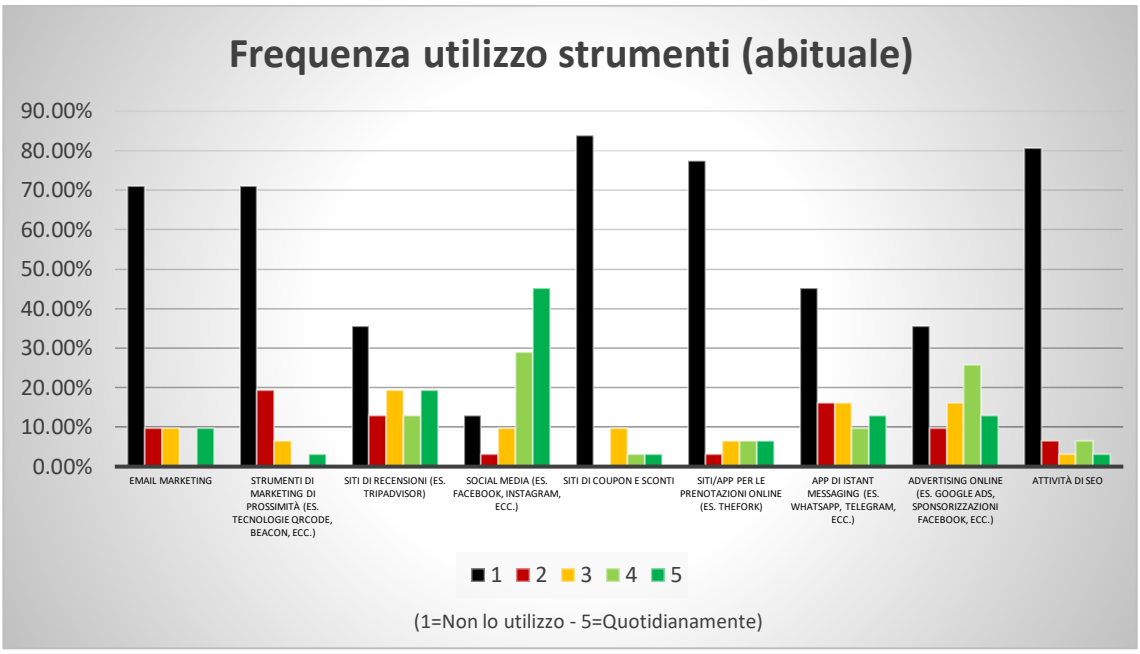

Fig. 88: **Frequenza utilizzo strumenti digitali per clientela abituale**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Lo stesso si può dire dei locali "turistici", anche se preferiscono leggermente di più i siti di recensioni all'advertising online e tendono a fare più attività SEO e meno e-mail marketing rispetto all'altra categoria.
I siti di coupon e sconti rimangono comunque lo strumento meno utilizzato.

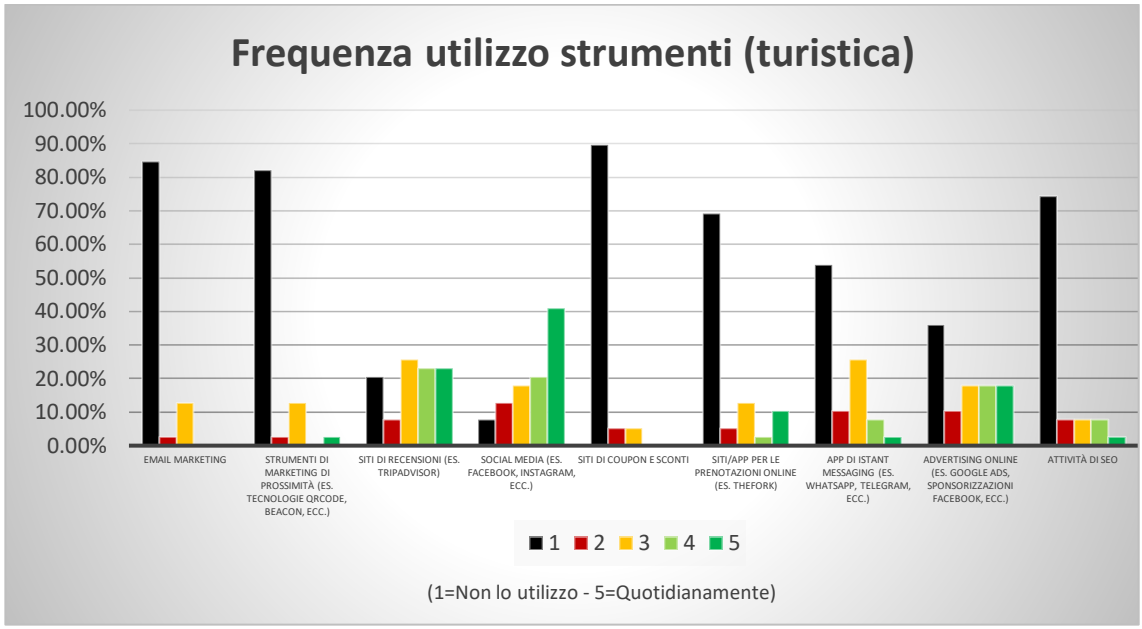

Fig. 89**: Frequenza utilizzo strumenti digitali per clientela turistica**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Per quanto riguarda la fiducia nelle recensioni, i locali per turisti sembrano essere piuttosto indifferenti (restano bassi sia i livelli di alta fiducia che di fiducia inesistente); i ristoratori a clientela abituale, invece, sono maggiormente scettici (il 40% si fida poco o nulla) probabilmente in quanto meno soggetti a riceverle, anche se un buon 20% di essi ha dichiarato di fidarsi.

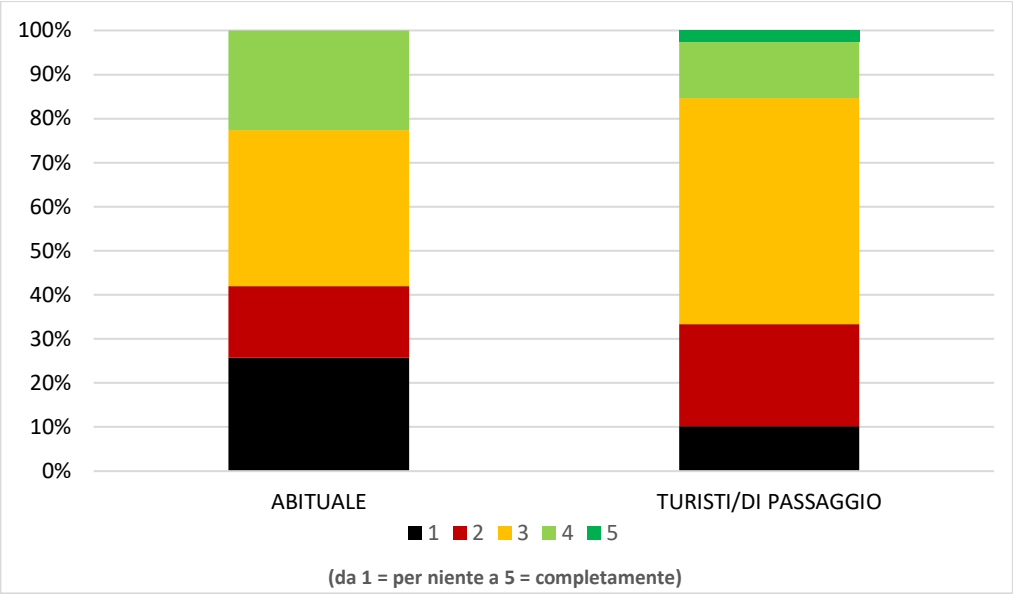

Fig. 90: **Fiducia nelle recensioni in base alla clientela servita**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Infine, in merito a TripAdvisor, come si può vedere dal grafico seguente si conferma più importante per coloro che mirano ad una clientela turistica o di passaggio. Il 45% di loro ha dichiarato che è importante, se non addirittura fondamentale, nella conduzione del proprio locale. Percentuale molto più bassa per i ristoranti a clientela abituale, dove soltanto poco più del 20% l'ha proclamato importante (per nessuno di questi è fondamentale) e addirittura il 40% lo ritiene inutile o limitatamente importante.

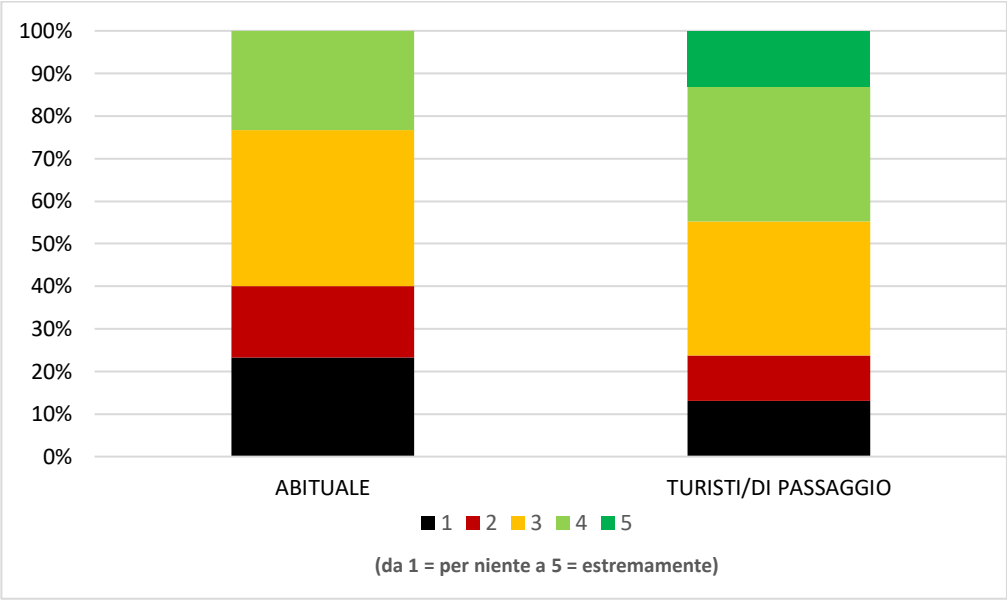

Fig. 91: **Convinzione sull'importanza di TripAdvisor in base alla clientela servita**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Ricapitolando, il livello di formazione riguardo alla disciplina del marketing sembra essere lo stesso tra le due classi aziendali, anche se tendono ad essere soprattutto i ristoranti con una clientela abituale a svolgere maggiormente questo tipo di attività e ad investirci di più, probabilmente per fidelizzare sempre di più la propria clientela. D'altro canto, i locali con clientela turistica o di passaggio sono più propensi a dotarsi di un programma di digital marketing all'interno del proprio piano marketing, in quanto per loro la comunicazione online risulta fondamentale ai fini di essere notati da chi non conosce la zona geografica. Essi risultano anche più interessati ai siti di recensioni e infatti ritengono il portale TripAdvisor più importante rispetto all'altra categoria.

4.5.3. In base alla posizione su TripAdvisor

L'ultimo confronto che è stato fatto tra le imprese del campione si basa sul loro attuale posizionamento nelle classifiche del portare di recensioni TripAdvisor, il più utilizzato in campo ristorativo.
Va segnalato che per rendere più chiari i risultati, sono stati esclusi dall'analisi i pareri di coloro che alla domanda "In quale posizione della classifica vi trovate attualmente?" hanno risposto "Non lo so", in quanto ritenuti irrilevanti in questa sede.
Le restanti risposte sono state raggruppate in tre classi:

- Coloro che si trovano nelle prime 10 posizioni della propria località;
- Coloro che sono posizionati dalla posizione numero 11 alla 30 della classifica relativa alla propria località (quindi risultano essere ancora nella prima pagina del sito);
- Coloro che sono posizionati dalla posizione numero 31 in poi della classifica relativa alla propria località (quindi dalla seconda pagina in poi).

Naturalmente più in alto ci si trova, maggiore sarà la visibilità agli occhi dei consumatori, i quali di norma si limitano ad esaminare i profili di chi si trova ai vertici della classifica.
Come sempre, il primo parametro di confronto è quello relativo allo svolgimento di attività di marketing nella conduzione del proprio locale. Il livello di chi le svolge, in questo caso, risulta molto alto per tutte e tre le classi, con una maggiore tendenza, seppur minima, da parte di chi si trova in cima alla classifica.

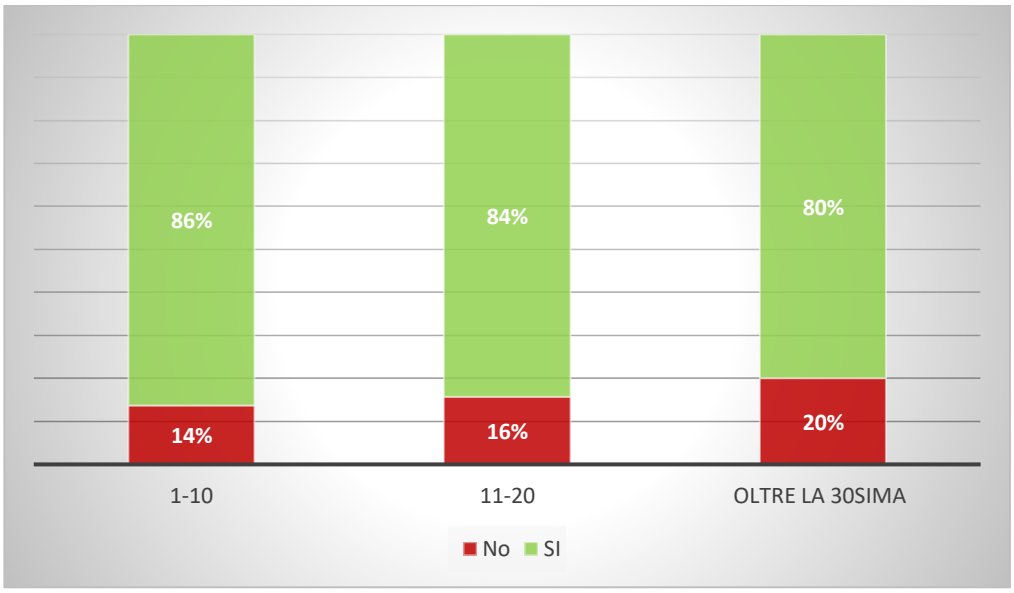

Fig. 92: **Svolgimento attività di marketing in base alla posizione su TripAdvisor**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Discrepanza maggiore, invece, per quanto riguarda la presenza di un programma di digital marketing all'interno della propria strategia di marketing. Infatti, il 63% di chi si trova nelle prime dieci posizioni della classifica afferma di essere provvisto di un programma di web marketing, contro il 44% di chi si trova nella seconda fascia e il 50% di chi si trova oltre la trentesima posizione.

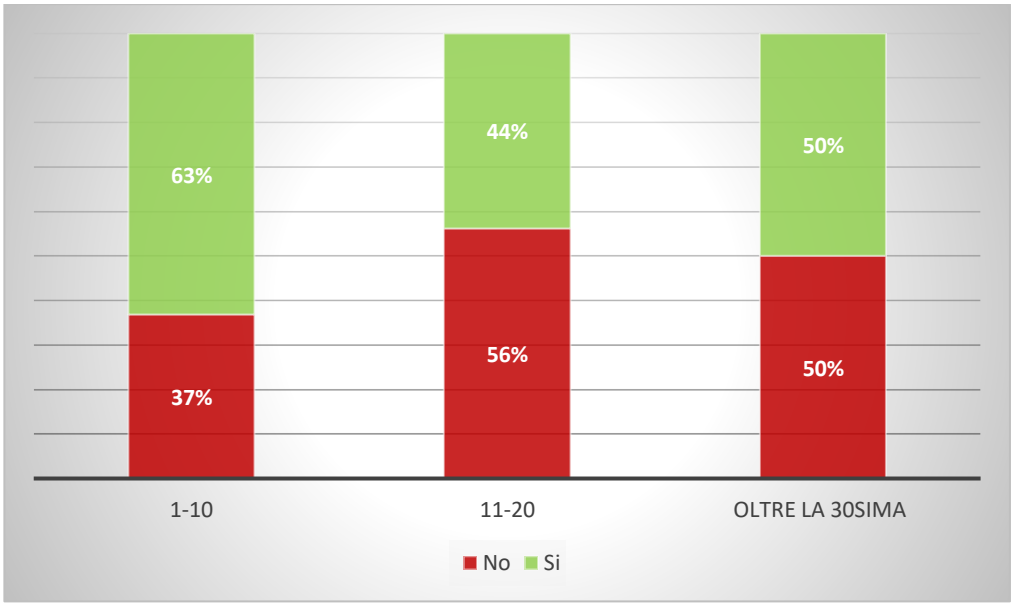

Fig. 93: **Disposizione di un programma di web marketing in base alla posizione su TripAdvisor**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Com'era facilmente prevedibile, notiamo che chi si trova nelle posizioni avanzate della classifica tende ad utilizzare più frequentemente i siti di recensioni in generale (compreso TripAdvisor). Delle aziende che si trovano al top, il 41% ha confermato di utilizzarli quotidianamente e il 23% almeno una volta alla settimana. Resta da verificare la veridicità di quel 23% che sostiene di non utilizzarlo mai, pur trovandosi in cima.

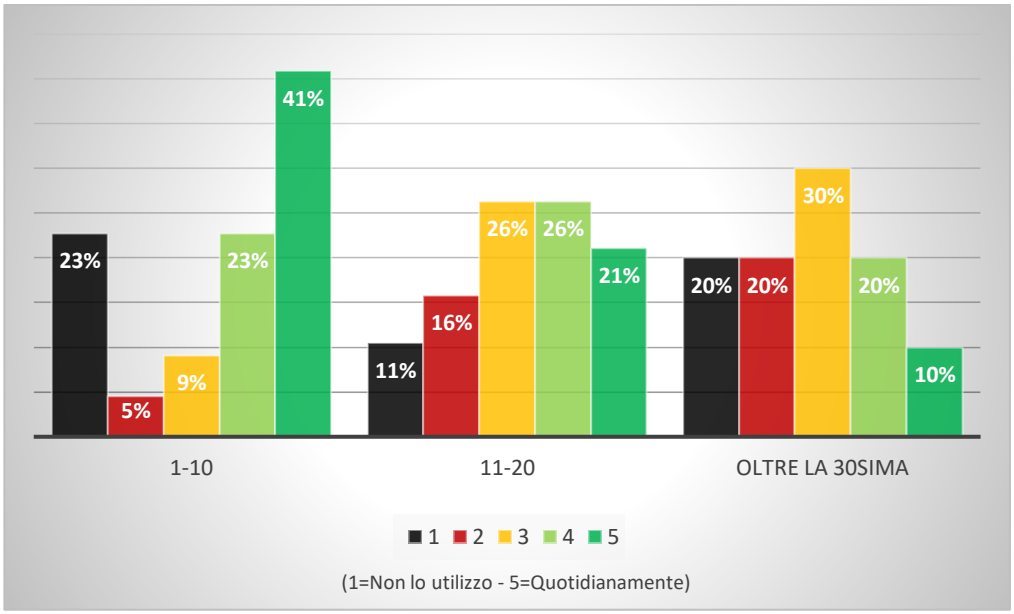

Fig.94: **Frequenza utilizzo siti di recensioni in base alla posizione su TripAdvisor**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Interessante è il dato mostrato dal seguente grafico, nel quale è possibile osservare le frequenze medie di utilizzo di ogni singolo strumento di digital marketing divise sulla base della posizione occupata dai ristoranti.

È possibile constatare che chi si trova al vertice tende ad utilizzare la maggior parte degli strumenti più degli altri, ad esclusione dei siti per le prenotazioni online, dell'attività SEO, dei siti di coupon e degli strumenti di marketing di prossimità. Distintiva la differenza in merito all'uso delle app di istant messaging.

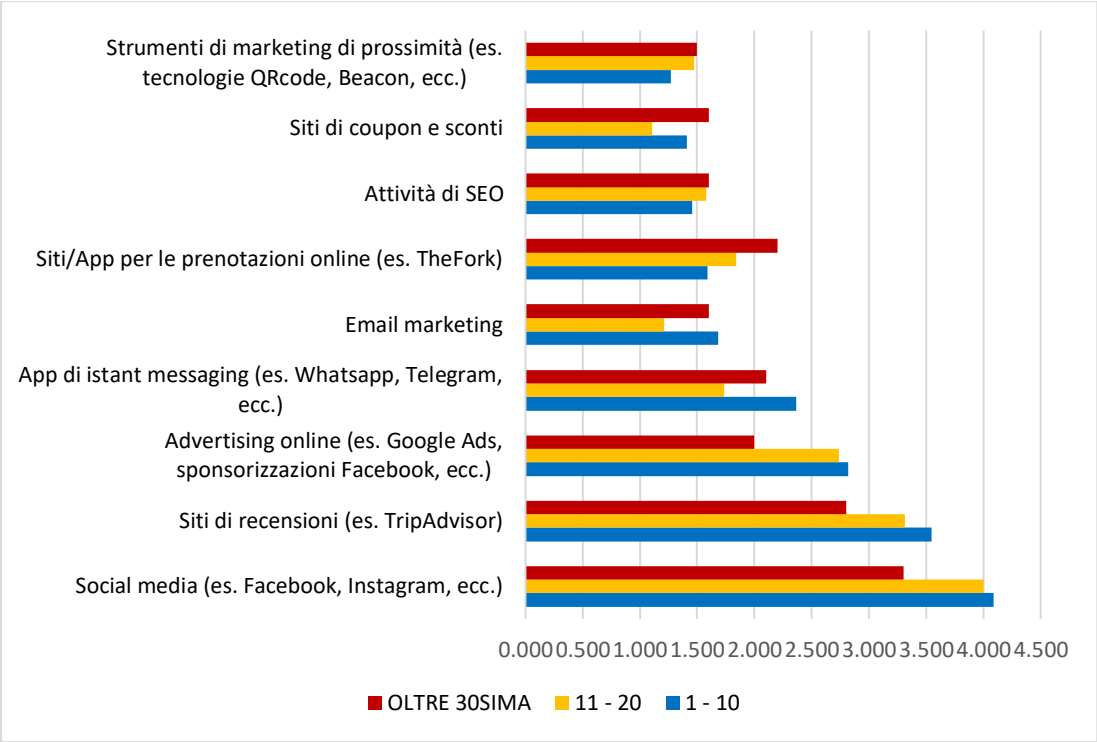

Fig. 95: **Frequenze medie di utilizzo degli strumenti di digital marketing in base alla posizione su TripAdvisor**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Un'altra informazione che potrebbe spiegare come fanno i ristoranti a migliorare la propria posizione in classifica perviene dal prossimo grafico, dal quale si nota che chi si trova nelle prime posizioni è più propenso a richiedere ai propri clienti di lasciare una recensione sulla propria struttura (50%) rispetto a chi si trova indietro (47% per chi si trova nella fascia 11-20 e 21% per chi si trova oltre la trentesima posizione) e lo fa pure in un modo più efficace (l'11% lascia un promemoria cartaceo e il 6% lo fa tramite e-mail, che come abbiamo visto risulta essere l'approccio ottimale).

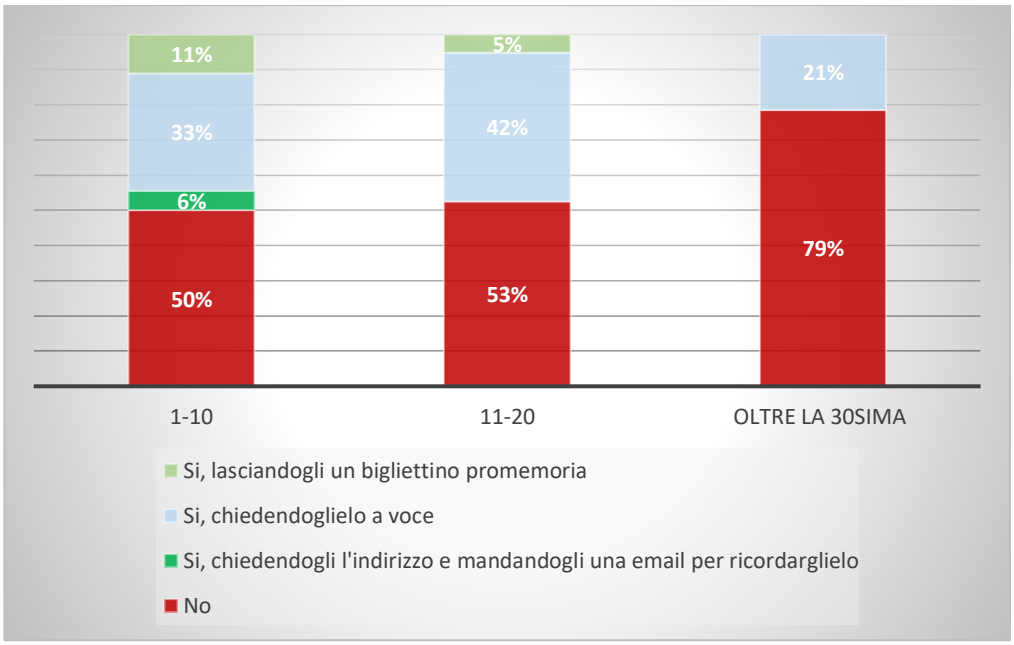

Fig. 96: **Richiesta di lasciare un feedback in base alla posizione su TripAdvisor**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Infine, anche per quanto riguarda la tendenza a rispondere alle recensioni ricevute, il 45% di chi si trova nelle prime dieci posizioni è incline a rispondere a tutte, contro il 42% di chi si trova nella seconda fascia e soltanto il 10% di chi va oltre la trentesima posizione.

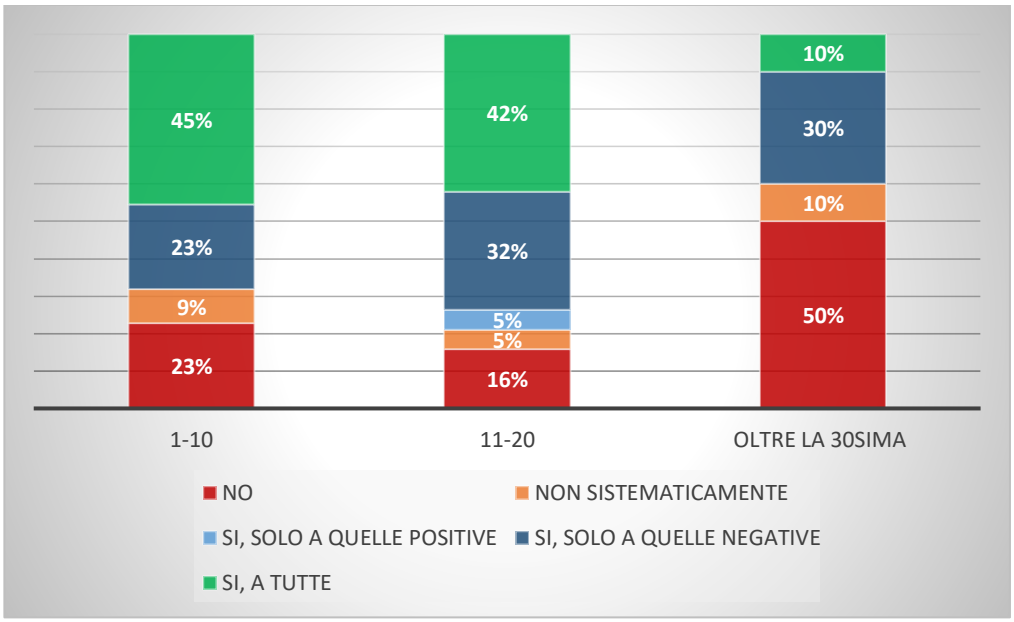

Fig. 97: **Risposta alle recensioni in base alla posizione su TripAdvisor**

Fonte: nostra elaborazione sui dati questionario

Dopo aver analizzato questi grafici, si può giungere alla conclusione che la maggior parte di chi occupa le prime posizioni di TripAdvisor non si trova li per caso, bensì, oltre che per proporre un'offerta di alto livello, anche per merito di una maggior programmazione delle attività di marketing, soprattutto in ambito digitale. Tale pianificazione porta i ristoratori ad aumentare l'utilizzo di diversi strumenti di digital marketing in grado di migliorare la web reputation del proprio locale e ad avere una maggiore attenzione per il cliente anche online, dimostrata dal maggior tasso di risposta alle recensioni.

CONCLUSIONE

Dallo studio condotto è emerso che la ristorazione risulta essere un settore di notevole importanza per l'economia italiana, in quanto strettamente connesso a due pilastri del nostro sistema economico, ossia al sistema agroalimentare e a quello turistico, dato che rappresenta sia una dell'estremità del *food system*, sia un volano per il turismo soprattutto adesso che si sta espandendo il fenomeno del turismo enogastronomico.

Pertanto, la ristorazione dovrà sempre di più sviluppare sinergie con gli altri attori di questi due sistemi, in particolare dal punto di vista comunicativo, da un lato per valorizzare le nostre eccellenze agroalimentari e dall'altro per promuovere i nostri territori in modo da attirare il movimento turistico.

L'analisi di questo mercato, inoltre, ha permesso di individuare diverse caratteristiche peculiari. In primo luogo, l'offerta risulta essere notevolmente complessa dal punto di vista strutturale, vista la presenza di numerose forme e formati di ristorazione. Ma anche uno dei settori nei quali si registra una maggiore concorrenza e un alto tasso di turnover, questo perché sono presenti numerose aziende di ristorazione e ogni anno molte di esse chiudono a causa di lacune manageriali mentre molte altre aprono. Tali lacune dipendono principalmente dal fatto che la frammentazione del settore è dovuta alla presenza di microimprese a conduzione familiare. Dal lato della domanda, invece, va sottolineata la netta ascesa dei consumi fuori casa, soprattutto grazie alla spinta dei Millenias, e la radicale evoluzione dei gusti dei consumatori, i quali non avvertono più il bisogno di andare a mangiare fuori per sfamarsi, bensì per ricercare la soddisfazione di bisogni superiori (esperienziali, culturali, edonici, ecc.), i quali li portano ad essere molto più attenti ed esigenti nei confronti di chi offre il servizio ristorativo. Questo fa si che il consumatore sia molto più diffidente, portandolo a ricercare molte più informazioni prima di scegliere dove recarsi a vivere la sua esperienza ristorativa.

La nascita del Word Wide Web, ma più in particolare del Web 2.0, lo ha avvantaggiato in questo, siccome ha permesso a chiunque di poter condividere il proprio parere attraverso la rete Internet, motivo per cui sono nati i cosiddetti User Content Generated promuovendo l'esplosione del fenomeno delle recensioni.

Il passaparola, che è sempre stato determinante per il successo dei ristoranti, è diventato quindi digitale. Le aziende in questo modo hanno l'opportunità di monitorare la propria

reputazione in quanto oramai si basa sulle recensioni, sui messaggi e sui media relativi alla propria offerta che gli utenti postano online. Inoltre, grazie alle recensioni, possono affinare i propri processi e migliorare la gestione aziendale.

La web reputation è diventata quindi una delle principali leve strategiche su cui si basano le performance di un'attività ristorativa, visto che è stato dimostrato che il consumatore per scegliere il ristorante si basa principalmente sulle informazioni che trova in rete, in particolare risulta essere molto importante il sito TripAdvisor in campo ristorativo.

Per tale motivo, le aziende devono intervenire nel loro *modus operandi* e implementare strategie di digital marketing volte all'ottimizzazione della loro web reputation per migliorare la propria visibilità e posizione rispetto ai concorrenti, altrimenti in un mercato caratterizzato da una forte concorrenza e da numerose variabili socio-economiche sottostanti alle motivazioni d'acquisto del consumatore, il rischio di essere estromessi diventa troppo alto. Come abbiamo, gli strumenti digitali da utilizzare sono svariati, pertanto è necessario seguire una strategia e un piano d'azione ben precisi per arrivare ad una comunicazione chiara ed efficace, altrimenti si corre il rischio di vanificare gli investimenti sostenuti ottenendo scarsi risultati.

Ma i ristoratori sono consapevoli di quanto detto finora? Hanno compreso l'importanza di queste tematiche? Stanno implementando azioni concrete?

Dall'analisi empirica condotta su un campione di attività ristorative operanti nelle principali località balneari del Veneto e del Friuli-Venezia Giulia emerge una situazione ancora a luci e ombre. Due segnali premonitori sono rappresentati dal tasso di risposta e dal tasso di richiesta dei risultati da parte dei ristoratori contattati, rispettivamente pari al 9% per quanto riguarda il primo e al 1% circa per il secondo. Tali indici indicano uno scarso interesse alla ricerca, all'innovazione e ai temi trattati da parte degli operatori del settore, avvertimento di deboli competenze manageriali come dimostrato dalla teoria.

Dopodiché, dall'analisi dei dati ottenuti tramite il questionario pare che la quasi totalità del campione (83%) svolga azioni di marketing all'interno della gestione del proprio locale, tuttavia il livello generale di conoscenze riguardanti questa disciplina risulta essere piuttosto basso, infatti meno della metà del campione (41%) svolge queste attività attraverso personale specializzato o comunque ha ricevuto una formazione in merito. Ne conseguono bassi livelli di investimento in attività di marketing, circa l'84% riserva meno del'5% del fatturato annuo ad esse, e una modesta attitudine alla predisposizione di un programma di digital marketing all'interno del proprio piano marketing, con circa un

ristoratore su due che dichiara di averlo. Questo fenomeno, però, è contraddittorio al fatto che comunque il 73% del campione utilizza il web come principale canale per promuovere il proprio locale. Da ciò si desume che buona parte dei ristoratori intervistati utilizza il web per comunicare con i propri clienti ma in modo improvvisato e senza seguire una strategia di fondo. Questo è confermato dai dati relativi alle frequenze di utilizzo dei principali strumenti di digital marketing, i quali risultano in media piuttosto bassi. I tre strumenti più impiegati risultano essere in ordine: i social network, i siti di recensioni e l'advertising online.

Tuttavia, nonostante il carente utilizzo dei vari strumenti, il grado di consapevolezza in merito all'importanza di questa attività strategica sembra essere piuttosto elevato, dato che sono stati attribuiti alti livelli di importanza a quasi tutti i principali obiettivi del digital marketing, anche se la web reputation pare non essere considerata da essi il principale driver per battere la concorrenza.

Per quanto riguarda le recensioni, sembrerebbe dimostrarsi lo stesso, ossia che i ristoratori hanno compreso la loro importanza sia dell'impatto che generano sulla reputazione di un locale, sia sul loro utilizzo, infatti il 74% del campione ha ammesso di aver apportato modifiche nella gestione del proprio locale sulla base dei feedback ricevuti online. Ciò nonostante, permane ancora un alto tasso di scetticismo nei loro confronti e un basso tasso di utilizzo nel campo del marketing, visto che i ristoratori tendono a non chiederle ai propri clienti in modo efficace e a non rispondere sistematicamente a tutte, come invece viene suggerito dalla teoria.

Il sito più utilizzato per monitorarle risulta essere anche per i ristoratori TripAdvisor, il 63% di coloro che monitorano le recensioni infatti lo fa principalmente li. Va segnalato però che permane un buon 28% del campione che non ha ancora richiesto il profilo della propria struttura. Inoltre, dai principali problemi del portale e dalle possibili soluzioni segnalati dai ristoratori, si evince nuovamente una limitata conoscenza da parte di essi delle dinamiche inerenti al comportamento del consumatore sul web e al funzionamento degli User Generated Content.

Infine, dai tre confronti effettuati tra le diverse tipologie di ristoratori è emerso che:

- Coloro che hanno optato per un posizionamento di prezzo più elevato (principalmente i ristoranti tradizionali) hanno in media una maggiore conoscenza della disciplina del marketing, la quale li porta a investire di più, includere un programma di web marketing e a sua volta ad un utilizzo più frequente di un set

più ampio di strumenti rispetto a chi si posiziona più in basso (principalmente le risto-pizzerie e i locali fast food).

- Tra i locali che puntano principalmente ad una clientela turistica e quelli che mirano ad una clientela abituale non sussistono particolari differenze formative in ambito di marketing, tuttavia tendono principalmente quelli a clientela abituale a svolgere maggiormente questo tipo di attività e ad investirci di più, probabilmente al fine di aumentare il grado di fidelizzazione dei propri clienti. D'altro canto, sono essenzialmente quelli a clientela turistica a ricorrere maggiormente al digital marketing, in quanto risulta essere fondamentale per loro la comunicazione via web per essere notati dai potenziali clienti che non conoscono la zona, infatti sono principalmente loro a ritenere importante il sito TripAdvisor.
- Chi si trova nelle prime posizioni di TripAdvisor tende a programmare maggiormente le proprie attività di digital marketing rispetto a chi si trova nelle posizioni successive della classifica, predisponendo appositi piani d'azione, i quali li portano ad utilizzare più frequentemente i relativi strumenti. Inoltre, è stato notato che essi hanno una maggiore attenzione al cliente anche online, visto che tendono più degli altri a rispondere alle recensioni.

Il principale problema notato alla base delle considerazioni appena fatte pare essere soprattutto una carenza di conoscenza da parte dei ristoratori in merito al marketing, più nello specifico al digital marketing, e alle dinamiche di funzionamento della rete. Tali lacune fanno si che essi, nonostante abbiano più o meno compreso l'importanza della web reputation e del digital marketing, non siano allo stesso modo fiduciosi nelle recensioni online e propensi ad utilizzare in modo efficiente e sistematico le principali tecniche e gli strumenti di digital marketing per poter aumentare le proprie performance. Sarebbe pertanto utile che le associazioni di categoria organizzassero maggiori corsi di formazione in merito alle tematiche affrontate con lezioni teoriche e dimostrazioni pratiche e incentivassero i ristoratori a parteciparvi.

A tal fine, sarebbe interessante nei futuri lavori di ricerca in questo campo andare a sviluppare un analisi statistica che verifichi ed eventualmente dimostri la presenza di una correlazione tra la posizione occupata dai ristoranti sul sito TripAdvisor e l'andamento del loro fatturato, tenendo comunque in considerazione le differenze dimensionali dei diversi locali, le quali possono essere rappresentate ad esempio dal numero di coperti a disposizione e dal numero di addetti che operano mediamente presso ogni locale. In

questo modo probabilmente anche i ristoratori più avversi potrebbero convincersi dell'importanza del portale e delle recensioni nella conduzione di un ristorante ed attivarsi di conseguenza.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER D., *Brand relevance: making competitors irrelevant*, John Wiley and Sons, New Jersey 2010.

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, "AMA Board approves new marketing definition" in *Marketing News n. 19*, 1985.

- BAGGIO R., "*Recensioni online: una rassegna della ricerca scientifica*", in *BTO Educational*, dicembre 2010.

- BENNETT R., Kottasz R., "*Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation*", in *Corporate Communications: An International Journal*, n.4, 2000.

- BIANCONE P.P., *L'economia delle imprese di fast food*, Giuffrè, Milano 2000.

- BICKART B., SCHINDLER R. M., "*Internet forums as influential sources of consumer information*", in *Journal of Interactive Marketing*, n. 3, 2001.

- BUSACCA B., BERTOLI G., *Customer value: soddisfazione, fedeltà e valore*, Egea, Milano 2012.

- CASTELLS M., *La nascita della società in rete*, Università Bocconi, Milano 2014.

- CENSIS, *Primo rapporto sulla ristorazione in Italia*, Cernobbio 2017.

- CHEVALIER J. A., MAYZLIN D., "*The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book*", in *Journal of Marketing Research, n.* 3, 2006.

- CIRACÌ F., "Mitologie 2.0. *Digital Platforms and Umbrella Terms*", in *H-ermes. Journal of Communication*, n. 1, 2013.

- COLLESEI U., *Marketing*, Cedam, Padova 2006.

- CORIGLIANO M. A., VIGANÒ G., *Turisti per gusto. Enogastronomia, territorio, sostenibilità*, DeAgostini, Novara 2004.

- COSTABILE M., "I *social media* nel *marketing* contemporaneo. *Passaparola digitale, custode advocacy e influenza sociale nei processi di consumo e nel marketing management*", in *Micro and Macro Marketing*, n. 3, 2017.

- CUOMO M. T., TORTORA D., METALLO G., "*Misurare il contributo della comunicazione alla corporate reputation per la creazione di valore"*, in *Sinergie. Rivista di studi e ricerche*, n. 90, 2013.

- DABHOLKAR P. A., "*Factors influencing consumer choice of a rating web site: an experimental investigation of an online interactive decision aid*", in *Journal of Marketing Theory and Practice*, n. 4, 2006.

- DELLAROCAS C. "*The digitization of word-of-mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms*", in *Management Science*, n. 49, 2003.

- D'ELIA A., *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Etaslibri, Milano 1998.

- DI CIOMMO F., "Diritti della personalità e avvento di internet", in Comandè G. (a cura di), *Persone e tutele giuridiche*, Giappichelli, Torino 2003.

- DUAN W., GU B., WHINSTON A. B., "Do online reviews matter? An empirical investigation of panel data", in *Decision Support Systems,* n. 4, 2008.

- DUAN W., GU B., WHINSTON A. B., "*The dynamics of online word-of-mouth and product sales. An empirical investigation of the movie industry*" in Journal of Retailing, n. 2., 2008

- EIGLIER E., LANGEARD P., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw- Hill Italia, Milano 1988.

- EIGLIER E., LANGEARD P., FARINELLI I., Roman A., *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano 1993.

- FEDERAZIONE ITALIANA PUBBLICI ESERCIZI, *Rapporto annuale sulla ristorazione 2018.*

- FORNARI E. su dati Centro Studi FIPE, ISTAT, Ac Nielsen, Databank.

- FORNARI E., *Il marketing del foodservice. Le dimensioni competitive nel mercato della ristorazione*, Egea, Milano 2006.

- GALLI G. E MARINELLI E., *Format e attributi rilevanti di servizio nel comparto della ristorazione e dell'intrattenimento: un'analisi d'attrattività sul centro storico di Modena*, Congresso internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari, Venezia 2003.

- Gazzola P., "CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile", in *Economia aziendale online*, n. 2, 2006.

- GHOSH A., *Retail Management*, The Dryden Press, Texas 1994.

- GRETZEL U., YOO K., "Use and impact of online travel reviews", in O'Connor P., Hopken W.,2008.

- GRETZEL U.,*Information and Communication Technologies in Tourism*, Soringer-Verlag, New York 2008.

- GREYSER S., "Advancing and enhancing corporate reputation", in *Corporate Communications*, n. 4, 1999.

- GRÖNROOS C., "A Service-Oriented Approach to Marketing Service", in *European Journal of Marketing*, n. 8, 1978.

- HUTTON J., GOODMAN M., ALEXANDER J., GENEST C., "Reputation management: the new face of corporate public relations?", in *Public Relation Review*, n. 27, 2001.

- Jenkins H., *Cultura convergente*, Apogeo, Milano 2007.

- JENKINS H., *Fan, blogger e videogamers. L'emergere delle culture partecipative nell'era digitale*, Franco Angeli, Milano 2008.

- JENKINS H., FORD S., GREEN J., *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*, New York University Press, New York, 2013.

- KELLY K., *L'inevitabile. Le tendenze tecnologiche che influenzeranno il nostro futuro*, Il Saggiatore, Milano 2017.

- Kotler P., *Marketing Management*, Englewood Cliffs, New York 1994.

- LENZINI G., VAN HOUTEN,Y., HUIJSEN W., MELENHORST M., "*Shall I Trust a Recommendation? Towards an Evaluation of the Trustworthiness of Recommender Sites*", in Grundspenkis J., Kirikova M., Manolopoulos Y., Novickis L. (a cura di), *Advances in Databases and Information Systems*, Springer, Berlino 2010.

- LEWISON D., *Retailing*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1997.

- LITVIN S. W., GOLDSMITH R. E., PAN B., "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management", in *Tourism Management,* n. 29, 2008.

- LOCKE C., LEVINE C., SEARLS D., WEINBERGER D., *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, Perseus Publishings, Cambridge 2000.

- LUGLI G. E PELLEGRINI L., *Marketing distributivo: la creazione di valore nella distribuzione despecializzata*, UTET, Torino 2005.

- MALASSIS L., *L'Economie agro-alimentaire*, Edition Cujas, Paris 1979.

- MANDELLI A., *Il mondo in rete. Economia di Network e Nuovi Media*, EGEA, Milano 2000.

- MATZLER K., HINTERHUBER H. H., "How to make product development projects more successful by integrating Kano's Model of customer satisfaction into quality function development", in *Technovation*, n. 1, 1998.

- MAURI A. G., MINAZZI R., "Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers", in *International Journal of Hospitality Management,* n. 34, 2013

- MCLUHAN M., NEVITT B., *Take Today: the executive as dropout*, Harcourt Brace Jovanovich, New York 1972.

- PAOLINI D., *I luoghi del gusto. Cibo e territorio come risorsa di marketing*, Baldini&Castoldi, Milano 2002.

- PAVLOU P. A., DIMOKA A., "*The nature and role of feedback text comments in online marketplaces: Implications for trust building, price premiums, and seller differentiation*", in *Information Systems Research*, n. 4, 2006.

- PEVERINI P., "*Influenza online e word-of-mouth. Il ruolo della semiotica nello scenario delle metodologie di analisi"*, in Ferraro G., Lorusso A. M. (a cura di), *Nuove forme d'interazione: dal web al mobile*, Libellula, Lecce 2016.

- PILATI L., *Marketing Agro-alimentare*, UNI Service, Trento 2004.
-
- QIU L., LI D., "*Effects of aggregate rating on eWom acceptance: an attribution theory perspective*", in *PACIS*, n. 1, 2010.

- RAIMONDI M., *Marketing del prodotto-servizio. Integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*, Hoepli, Milano 2005.

- RICHINS M. L., "*Word of Mouth Communication as Negative Information", in Kinnear T. C.* (a cura di), *Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, London 1984.

- RIFKIN J., *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano 2000.

- RINDOVA V., FOMBRUN C., "*Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interaction",* in *Strategic Management Journal*, n. 20, 1999.

- RITZER G., JURGENSON N., "*Production, consumption, prosumption. The nature of capitalism in the age of digital prosumer*", in *Journal of Consumer Culture*, n. 1, 2010.

- SODANO V., SASSI M., MARCHINI A., *Economia agroalimentare: mercati e politiche*, McGraw-Hill, Milano 2010.

- TAPINASSI F., ZOPPI N., *Web marketing delle recensioni*, Apogeo, Milano 2017.

- TOFFLER A., *The Third Wave*, Collins, New York 1980.

- TOFFLER A., *La terza ondata*, Sperling and Kupfer, Milano 1987.

- VITERBO A., CODIGNOLA A., "*L'informazione e l'informatica nella società della conoscenza*", in *Diritto dell'informazione e dell'informatica*, n. 1, 2002.

- YE Q., LAW R., GU B., "*The impact of online user reviews on hotel room sales", in International Journal of Hospitality Management,* n. 1, 2009.

- ZHU F., ZHANG X., "*Impact of Online Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics*", in *Journal of Marketing,* n. 2, 2010.

SITOGRAFIA

- ARSAL I., "*The Influence of Electronic Word of Mouth in an Online Travel Community on Travel Decisions: A Case Study*", Agosto 2008, https://tigerprints.clemson.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.it/&httpsredir=1&article=1273&context=all_dissertations, ultima consultazione il 06/08/2019.

- BOVE L., "*Promuovere il ristorante su google maps con mobile e local search", in comunicazionenellaristorazione.it*, 5 maggio 2016, https://www.comunicazionenellaristorazione.it/2016/05/promuovere-il-ristorante-su-google-maps-con-mobile-e-local-search/, ultima consultazione il 26/08/2019.

- CALVI PARISETTI E., "*Richiesta recensioni su Amazon: come automatizzare il processo", in marketplacementor.com*, 3 gennaio 2018, https://www.marketplace-mentor.com/automatizzare-richiesta-recensioni-amazon/ ultima consultazione il 27/08/2019.

- CAMUFFO R., "5 irresistibili campagne *e-mail* progettate per ristoranti famosi", in *siteinside.com*, https://www.siteinside.com/5-irresistibili-campagne-email-progettate-per-ristoranti-famosi , ultima consultazione il 26/08/2019.

- CARAMAZZA M., "*La reputazione aziendale. Cos'è e perché oggi è un asset strategico per il valore dell'impresa*", in *4C Legal*, 27 dicembre 2017, https://www.4clegal.com/hot-topic/reputazione-aziendale-cose-perche-oggi-asset-strategico-valore-dellimpresa , ultima consultazione il 08/08/2019.

- CATTIVELLI T., "Social media marketing e food 2019: 6 trend essenziali", in *Cru agency*, 25 giugno 2019, https://www.cru.agency/blog/social-media-marketing-e-food-trend , ultima consultazione il 26/08/2019.

- CESARANO C., "Grom. Quando il gelato non è solo il più buono del mondo ma anche il più bravo", in *ninja marketing.it*, 14 gennaio 2011, https://www.ninjamarketing.it/2011/01/14/grom-quando-il-gelato-non-e-solo-

il-piu-buono-del-mondo-ma-anche-il-piu-bravo/ , ultima consultazione il 24/08/2019.

- COLE S., BROWN M., STURGESS B., "*Applying reputation data to enhance investment performance*", in *World Economics*, dicembre 2014, https://www.worldeconomics.com/Journal/Papers/Applying%20Reputation%20Data%20to%20Enhance%20Investment%20Performance.details?ID=598 , ultima consultazione il 08/08/2019.

- COSIMI S., "Il padre di TripAdvisor: 'Buone *review*? Non solo voto'", in *Repubblica.it*, 25 febbraio 2015, https://www.repubblica.it/viaggi/2015/02/25/news/il_padre_di_tripadvisor_buone_review_non_solo_voto_-117055965/?refresh_ce , ultima consultazione il 09/08/2019.

- CREA, *L'agricoltura italiana conta 2018*, Roma 2019, http://www.crea.gov.it/pubblicazioni-scientifiche/ , ultima consultazione il 30/07/2019.

- CREA, *L'agricoltura italiana conta 2017*, Roma 2017, http://www.crea.gov.it/pubblicazioni-scientifiche/, ultima consultazione il 30/07/2019.

- Crosetto G., "I migliori strumenti per monitorare la reputazione online", in *alground.com*, 6 febbraio 2017, https://www.alground.com/site/strumenti-monitorare-reputazione-online/48328/ , ultima consultazione il 27/08/2019.

- DE FRANCO G., "*Marketing Analytics*. Come l'analisi dei dati sta cambiando il lavoro dei *marketer*, in *digital4.biz*, 8 ottobre 2018, https://www.digital4.biz/marketing/big-data-e-analytics/guida-alla-web-analytics/ , ultima consultazione il 26/08/2019.

- DE VINCENZO L., "Feedback: come chiederlo al cliente?", in *lauradevincenzo.it*, 2 aprile 2017, https://www.lauradevincenzo.it/feedback-come-chiederlo-al-cliente/,ultima consultazione il 27/08/2019.

- DOXA, "Italiani al ristorante", in *bva-doxa.com*, 17 maggio 2017, https://www.bva-doxa.com/italiani-al-ristorante-doxa-groupon-2017/ , ultima consultazione il 24/08/2019.

- DRIFT, "*State of conversational marketing*", in *drift.com*, 16 luglio 2019, https://www.drift.com/blog/state-of-conversational-marketing/ , ultima consultazione il 25/08/2019.

- ESPOSITO R., "*Brand reputation: perché è importante e come proteggerla*", in *Studiosamo*, 8 maggio 2018, https://www.studiosamo.it/web-marketing/brand-reputation/ , ultima consultazione il 08/08/2019.

- FEDERAZIONE ITALIANA PUBBLICI ESERCIZI (FIPE), *Rapporto annuale sulla ristorazione*, 29 gennaio 2019, https://www.fipe.it/comunicazione/note-per-la-stampa/item/6166-ristorazione-rapporto-annuale.html , ultima consultazione il 24/08/2019.

- FONDAZIONE CAMPAGNA AMICA, "Destinazione gusto: cosa scelgono gli italiani in vacanza", 10 luglio 2018, https://www.campagnamica.it/2018/07/10/destinazione-gusto-cosa-scelgono-gli-italiani-vacanza/, ultima consultazione il 17/08/2019.

- GALLON S., "Brand reputation: cos'è, cosa significa e come funziona", in Social Media Expert, 21 luglio 2018, https://social-media-expert.net/2018/07/brand-reputation-cose-cosa-significa-e-come-funziona/, ultima consultazione il 08/08/2019.

- GARRO A., "Il marketing dei servizi. In cosa si differenzia dal marketing dei prodotti" in marchegianionline, 23 febbraio 2012, https://www.marchegianionline.net/appro/appro_1025.htm, ultima consultazione il 24/08/2019.

- GARRO A., "Marketiing mix di un servizio", ini marchegianionline, 23 febbraio 2012, https://www.marchegianionline.net/appro/appro_1026.htm, ultima consultazione il 24/08/2019.

- GAZSIOVA V., "*Electronic Word-of-Mouth: il nuovo concetto di passaparola*", in Hotel 2.0, 25 gennaio 2016, https://www.danilopontone.it/web-marketing-turistico/electronic-word-of-mouth-il-nuovo-concetto-di-passaparola/, ultima consultazione il 06/08/2019.

- GOBBI I., "I benefici SEO per le PMI: quali sono e come ottenerli", in seoroma.com, 4 ottobre 2016, https://www.seoroma.com/seoblog/benefici-seo-le-pmi-quali-ottenerli.php, ultima consultazione il 26/08/2019.

- GRECO G., "User generated content: fare marketing con i contenuti generati dagli utenti", in Shopify, 21. Giugno 2018, https://it.shopify.com/blog/user-generated-content, ultima consultazione il 07/08/2019.

- GROM, https://www.grom.it/, ultima consultazione il 24/08/2019.

- HOOTSUITE, "*Digital 2019*", gennaio 2019, https://wearesocial.com/global-digital-report-2019 , ultima consultazione il 26/07/2019.

- IAB ITALIA, "Forum '*I am everywhere*'", 12-13 novembre 2018, Milano, https://www.iab.it/eventi/iab-forum/edizioni-precedenti/iab-forum-2018/atti-del-convegno/ , ultima consultazione il 25/08/2019.

- IRI, GIRA, "Rapporto sul consumo fuori casa", 7 marzo 2018, https://www.iriworldwide.com/IRI-UK-GIRA-Foodservice 23/08/2019.

- ISTAT, "*Internet@Italia 2018. Domanda e offerta di servizi online e scenari di digitalizzazione*", giugno 2018, https://www.istat.it/it/files/2018/06/Internet@Italia-2018.pdf , ultima consultazione il 06/08/2019.

- LA COCHE G., "We Seocialize. Intervista a Fortunato Amarelli", in *Arkys.it*, giugno 2015, https://www.arkys.it/interviste/food-marketing-caffe-fortunato-amarelli.html , ultima consultazione il 25/08/2019.

- LIETO C., "*Prosumer: il comportamento del consumatore si evolve*", in *Sii digitale*, 11 agosto 2017, https://www.sii-digitale.it/prosumer-il-comportamento-del-consumatore-si-evolve/ , ultima consultazione il 05/08/2019.

- LIETO C.,, "*ZMOT: Cos'è lo Zero Moment of Truth*?", in *Sii digitale*, 4 novembre 2017, https://www.sii-digitale.it/cose-lo-zmot/ , ultima consultazione il 05/08/2019.

- LIETO C., "*Cos'è il CRM e qual è la sua finalità*", in *Sii Digitale*, 23 luglio 2017, https://www.sii-digitale.it/cose-il-crm/ , ultima consultazione il 06/08/2019.

- LIETO C., "*Evoluzione della Comunicazione di Marketing nell'era digitale*", in *Sii digitale*, 13 febbraio 2018, https://www.sii-digitale.it/evoluzione-della-comunicazione-marketing-era-digitale/ , ultima consultazione il 06/08/2019.

- MANCINI G., "*Tra cultura e cibo la spesa fuori casa cresce e cambia obiettivo*", in *Il sole 24 ore*, 13 giugno 2019, https://www.ilsole24ore.com/art/tra-cultura-e-cibo-spesa-fuori-casa-cambia-obiettivo-AB1GmMWB , ultima consultazione il 24/08/2019.

- MODERN RESTAURANT MANAGEMENT, "*The impact of reviews on the restaurant market*", in *modernmestaurantmanagement.com*, 26 aprile 2017, https://www.modernrestaurantmanagement.com/the-impact-of-reviews-on-the-restaurant-market-infographic/ , ultima consultazione il 26/08/2019.

- MONTAGNOLI L., "*Grom non è gelato artigianale: la vittoria del Codacons. Ma in Italia la normativa non esiste*", in *gamberorosso.it*, 13 luglio 2015, https://www.gamberorosso.it/notizie/grom-non-e-gelato-artigianale-la-vittoria-del-codacons-ma-in-italia-la-normativa-non-esiste/ , ultima consultazione il 24/08/2019.

- NEPI S., "*L'importanza del food service*", in *Gluten Free Travel and Living*, 29 settembre 2017, https://www.glutenfreetravelandliving.it/limportanza-del-food-service/ , ultima consultazione il 24/08/2019.

- NIELSEN, "Trust in advertising", dicembre 2018, https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2018/?q=%2A&q1=Report&q

2=2012&q_10=listing&sort=pubdate&sp_p_4=all&sp_q_4=Category%3AMedia&sp_x_4=tags&view=xml&x1=contenttypetag&x2=articleyear&_=1521504000000&i=1&pageFacets=Report , ultima consultazione il 07/08/2019.

- NIELSEN, "*Il mercato pubblicitario in Italia a marzo 2019*", in *nielsencommunication*.com, 13 maggio 2019, https://www.primaonline.it/wp-content/uploads/2019/05/Nielsen_20190513_AIS_nota_marzo.pdf , ultima consultazione il 25/08/2019.

- O'REILLY T., "*What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*", in *O'Reilly*, 30 settembre 2005, https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html , ultima consultazione il 03/08/2019.

- OSSERVATORIO NAZIONALE DEL TURISMO, 03/05/2018, http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/stampa/in_evidenza/WTTC_in_crescita_il_contributo_del_turismo_al_PIL, ultima consultazione il 24/07/2019.

- PHOCUSWRIGHT, "*Dati di PhoCusWright e consigli di TripAdvisor*", 2014, https://www.tripadvisor.it/TripAdvisorInsights/w776 , ultima consultazione il 08/08/2019.

- PRINCIPATO S., "Il marketing dei servizi", in *scribd*, 27 dicembre 2006, https://it.scribd.com/doc/12276606/Introduzione-al-Marketing-dei-Servizi , ultima consultazione il 25/08/2019.

- REVIEW PRO, "*Come rispondere alle recensioni online*", 2019, https://www.reviewpro.com/wp-content/uploads/pdf/it-guide-responding-reviews.pdf , ultima consultazione il 28/08/2019.

- ROMEI D., "Digital marketing e food: la ricerca del successo", in *danieleromei.com*, 21 febbraio 2017, http://danieleromei.com/digital-marketing-food/ , ultima consultazione il 25/08/2019.

- SAINI M., "Da *consumer* a *prosumer*: l'evoluzione della specie", in *Webcentrica*, 29 maggio 2014, http://www.webcentrica.it/consumer-prosumer-levoluzione-specie/ , ultima consultazione il 05/08/2019.

- SERRA R., "*TripAdvisor: storia, strategie e tecniche dietro al successo planetario*", in *Robertoserra.com*, luglio 2018, https://www.roberto-serra.com/tripadvisor/ ,ultima consultazione il 09/08/2019.

- SEVERGNINI C., "*TripAdvisor, ritratto di un gigante*", in *Il Corriere della Sera*, 29 giugno 2017, https://www.corriere.it/sette/17_giugno_29/tripadvisor-recensioni-storia-polemiche-e97fb69a-5b51-11e7-bb78-6494f8772d0c.shtml?refresh_ce-cp ,ultima consultazione il 09/08/2019.

- SIMONETTA B., "*TripAdvisor, chi scrive recensioni e le vende va in carcere*", in *Il Sole 24 Ore*, 13 settembre 2018, https://www.ilsole24ore.com/art/tripadvisor-chi-scrive-false-recensioni-e-vende-va-carcere-AE6OZ4qF?refresh_ce=1 , ultima consultazione il 09/08/2019.

- *Solis B.,* "Report. The rise of digital influence and how to measure it", in *briansolis.com*, 21 marzo 2012, https://www.briansolis.com/2012/03/report-the-rise-of-digital-influence/ ultima consultazione il 08/08/2019.

- UENLUE M., "*Business models compared: Booking.com, Expedia, TripAdvisor*", in *Innovation Tactics*, 30 settembre 2017, https://www.innovationtactics.com/business-models-tripadvisor-booking-com-expedia/ ,ultima consultazione il 09/08/2019.

- VALDANI E., Busacca B., "Customer-based view: dai principi alle azioni", *Convegno sulle tendenze del marketing in Europa*, Venezia 24 Novembre 2000, http://archives.marketing-trends-congress.com/2000/pdf/valdani_.pdf , ultima consultazione il 25/08/2019.

- VERNOCCHI B., "Cos'è il *food marketing*?", in *foodmarketing.it*, 14 ottobre 2016, http://www.food-marketing.it/food-marketing/food-marketing-che-cos-e/ , ultima consultazione il 24/08/2019.

- VENTURINI D., "*Come trasformare il passaparola normale in passaparola digitale*?", in *Vettadigitale*, 8 febbraio 2018, https://vettadigitale.com/marketing-

avvocati/passaparola-normale-trasformare-digitale/ , ultima consultazione il 06/08/2019.

- VIAN E., "Digital marketing nella ristorazione. Intervista a Nicoletta Polliotto", in *Ristorazione italiana magazine*, 22 febbraio 2019, http://www.ristorazioneitalianamagazine.it/digital-marketing-ristorazione-intervista-nicoletta-polliotto/ , ultima consultazione il 25/08/2019.

- ZANOTTI L., "*Brand reputation*: differenze tra *awareness*, *identity* e *positioning*", in *Digital Hub*, https://www.digital360hub.it/blog/brand-reputation-differenze-tra-awareness-identity-e-positioning , ultima consultazione il 07/08/2019.

- "Come richiedere una recensione e far sì che te la lascino davvero!", in *acupofweb.it*, 21 aprile 2018, https://acupofweb.it/come-chiedere-una-recensione/ , ultima consultazione il 28/08/2018.

- "Cos'è il *digital marketing*", in *Hotlead*, 2017, https://hotlead.it/digital-marketing-cose-il-marketing-digitale/ , ultima consultazione il 25/08/2019.

- "Cos'è la *local search*? Cos'è il *local SEO*?", in *seowebmaster.it*, 2019, http://www.seowebmaster.it/cose-la-local-search/ , ultima consultazione il 26/08/2019.

- "Da Grom a Venchi, la Torino che piace", in *La Repubblica*, 19 gennaio 2010, https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2010/01/19/da-grom-venchi-la-torino-che-piace.html , ultima consultazione il 24/08/2019.

- "*Food marketing*: emozioni ed esperienze da raccontare attraverso il cibo", in *improove.it*, https://improove.it/marketing/food-marketing/ , ultima consultazione il 25/08/2019.

- "Gelato di Grom: è vera gloria?", in *cibo360.it*, https://www.cibo360.it/alimentazione/cibi/dolci/gelato_grom.htm , ultima consultazione il 24/08/2019.

- "*Marketing Analytics*. Cosa sono e perché sono importanti", in *sas.com*, 2019, https://www.sas.com/it_it/insights/marketing/marketing-analytics.html , ultima consultazione il 26/08/2019.

- "Sai cosa sono *brand awareness* e *brand reputation*?", in *Uptimization*, 9 dicembre 2014, https://www.uptimization.it/brand-awareness-brand-reputation/ , ultima consultazione il 08/08/2019.

- "Tre piccoli business italiani che ci sanno fare con Instagram", in *Shopify*, 13 febbraio 2019, https://it.shopify.com/blog/business-italiani-su-instagram , ultima consultazione il 07/08/2019.

INDICE FIGURE

Fig. 1: Rielaborazione di Agribusiness vs food system, p. 9.

Fig. 2: Settori del sistema agroalimentare, p. 10.

Fig. 3: Valore prodotto nel 2017 dalle varie componenti del sistema agroalimentare italiano, p. 11.

Fig. 4: Quota della filiera agroalimentare sul PIL %, 11.

Fig. 5: Elaborazione Osservatorio Nazionale Turismo sui dati del World Travel and Tourism Council, p. 13.

Fig. 6: La composizione della spesa dei turisti, p. 14.

Fig. 7: Attori della produzione turistica e relativi comparti economici attivati, p. 15.

Fig. 8: Struttura e dimensione del mercato della ristorazione in Italia, p. 19.

Fig. 9: La segmentazione delle imprese secondo FIPE, p. 22.

Fig. 10: Iscrizioni e cessazioni d'attività nel settore ristorativo nel 2017, p. 23.

Fig. 11: La dinamica del valore aggiunto della ristorazione italiana, p. 11.

Fig. 12: La dinamica dell'occupazione, p. 25.

Fig. 13: Indice dei consumi "*out of home*" in Italia nel triennio 2015-2018, p. 26.

Fig. 14: I consumi alimentari delle famiglie italiane, p. 26.

Fig. 15: Tempo impiegato dagli Italiani nella produzione dei pasti principali, p. 28.

Fig. 16: Tempo medio dedicato dagli Italiani al consumo di pasti, p. 28.

Fig. 17: Elaborazione personale SWOT analysis sulla ristorazione italiana, p. 30.

Fig. 18: Valori percentuali dell'utilizzo di Internet tra 2006 e 2016, p. 38.

Fig. 19: Trend di utilizzo della rete per generazioni e titolo di studio, p. 38.

Fig. 20: Tassi di utilizzo di internet distinti per tipologia d'attività, generazione e titolo di studio, p. 39.

Fig. 21: Maggiori opportunità scorte nella rete dagli utenti regolari, p. 40.

Fig. 22: Il digital nel mondo nel 2019, p. 41.

Fig. 23: Il digital in Italia nel 2019, p. 41.

Fig. 24: I social in Italia nel 2019, p. 42.

Fig. 25: Principali imprese OTT per tipologia di servizio offerto, p. 42.

Fig. 26: Lo ZMOT e il modello mentale del consumatore oggi, p. 46.

Fig. 27: Elaborazione di Tapinassi dell'influence loop di Brian Solis, p. 47.

Fig. 28: Maggiori strumenti promozionali in Italia, p. 50.

Fig. 29: Fiducia delle diverse generazioni nei confronti dei media, p. 51.
Fig. 30: Gli otto vantaggi per le imprese derivanti dalle recensioni, p. 54.
Fig. 31: Impatti generati da TripAdvisor nel 2014 secondo lo studio Oxford Economics, p. 68.
Fig. 32: Esempio di campagna di *marketing* lanciata da "Grom" che mette in evidenza l'essenza artigianale e naturale del prodotto, p. 73.
Fig. 33: Campagna "*Grom loves world*" atta ad identificare il marchio come attento all'ambiente, p. 73.
Fig. 34: Triangolo rappresentativo del *marketing* dei servizi, p. 79.
Fig. 35: Stime relative agli investimenti nei principali canali di *marketing* aziendale, p.82.
Fig. 36: Circolo virtuoso della *customer-based view,* p. 84.
Fig. 37: Modello di sintesi delle diverse tipologie di valore e di *gap*, p. 85.
Fig. 38: Maggiori canali utilizzati dai consumatori per entrare in contatto con le aziende, p. 90.
Fig. 39: Descrizione dello studio condotto da "TripAdvisor", "Accor Hotels" e Università di Monaco, p. 95.
Fig. 40: Esempio di risposta adeguata al *feedback* di un cliente, p. 99.
Fig. 41: Elaborazione personale sul movimento turistico e sulla localizzazione delle imprese attive nel 2018, p. 103.
Fig. 42: Mappa delle principali località balneari veneto e friulane oggetto dell'indagine, p. 104.
Fig. 43: Qual è il ruolo che ricopre all'interno del ristorante?, p. 105.
Fig. 44: Quanti anni ha?, p. 106.
Fig. 45: Da quanti anni lavora nel mondo della ristorazione?, p. 106.
Fig. 46: Da quanti anni è aperta la vostra attuale attività ristorativa?, p. 107.
Fig. 47: A quale categoria appartiene il vostro locale?, p. 108.
Fig. 48: Ammontare scontrino medio per persona, p. 108.
Fig. 49: Tipologia di clientela principale, p. 109.
Fig. 50: Periodo di apertura del ristorante, p. 109.
Fig. 51: Numero coperti a disposizione (interni ed esterni), p. 110.
Fig. 52: Ultimo fatturato totale annuo, p. 110.
Fig. 53: Svolgete attività di marketing?, p. 111.

Fig. 54: Il proprietario/direttore ha mai ricevuto una formazione relativa al marketing?, p. 112.
Fig. 55: Livello medio degli investimenti annuali in attività di marketing, p. 113.
Fig. 56: Rilevanza dei fattori per raggiungere il successo nell'attività ristorativa, p. 114.
Fig. 57: Principale driver per battere la concorrenza nel mondo della ristorazione, p. 115.
Fig. 58: Principale canale utilizzato per far conoscere il proprio locale al pubblico, p. 115.
Fig. 59: Nella conduzione del vostro locale, disponete di un piano di web marketing?, p. 116.
Fig. 60: Livello di importanza delle azioni menzionate per un ristorante, p. 117.
Fig. 61: Frequenza di utilizzo nell'ultimo anno degli strumenti digitali menzionati, p.117.
Fig. 62: Le recensioni online quanto influenzano la reputazione di un ristorante?, p. 119
Fig. 63: Quanto si fida delle recensioni online?, p. 119.
Fig. 64: Chiedete ai vostri clienti di lasciarvi un feedback online dopo la loro esperienza?, p. 120.
Fig. 65: Con che frequenza monitorate le recensioni online relative al vostro locale?, p.121.
Fig. 66: Su quale portale leggete principalmente le recensioni?, p.122
Fig. 67: Rispondete alle recensioni relative alla vostra attività? , p. 122.
Fig. 68: Negli ultimi tre anni avete apportato modifiche nella gestione del vostro ristorante sulla base dei feedback ricevuti online? , p. 123.
Fig. 69: Posizione occupata attualmente dal proprio locale nella classifica di TripAdvisor, p. 124.
Fig. 70: Importanza di TripAdvisor nella conduzione di un ristorante, p. 125.
Fig. 71: Incrocio dei dati relativi all'importanza e alla frequenza di utilizzo di TripAdvisor, p. 125.
Fig. 72: Avete richiesto il profilo della propria struttura?, p. 126.
Fig. 73: Principali problemi di TripAdvisor secondo i ristoratori , p. 127
Fig. 74: Possibili soluzioni per migliorare la funzionalità di TripAdvisor secondo i ristoratori, p. 127.
Fig. 75: Tipologie di locali di ristorazione per prezzo medio praticato, p. 129.
Fig. 76: Svolgimento attività di marketing in base al posizionamento di prezzo, p. 130.
Fig. 77: Formazione relativa al marketing in base al posizionamento di prezzo, p. 130.

Fig. 78: Investimenti in marketing in base al posizionamento di prezzo, p.131.
Fig. 79: Disposizione di un programma di web marketing in base al posizionamento di prezzo, p.132.
Fig. 80: Frequenza utilizzo strumenti digitali per prezzo medio fino a 30€, p. 132.
Fig. 81: Frequenza utilizzo strumenti digitali per prezzo medio superiore a 30€, p. 133.
Fig. 82: Fiducia nelle recensioni in base al posizionamento di prezzo, p.134
Fig. 83: Convinzione sull'importanza di TripAdvisor in base al posizionamento di prezzo, p. 134
Fig. 84: Svolgimento attività di marketing in base alla clientela servita, p. 136.
Fig. 85: Formazione relativa al marketing in base alla clientela servita, p. 136.
Fig. 86: Investimenti in marketing in base alla clientela servita, p. 137.
Fig. 87: Disposizione di un programma di web marketing in base alla clientela servita, p.138
Fig. 88: Frequenza utilizzo strumenti digitali per clientela abituale, p. 138
Fig. 89: Frequenza utilizzo strumenti digitali per clientela turistica, p. 139
Fig. 90: Fiducia nelle recensioni in base alla clientela servita, p. 140
Fig. 91: Convinzione sull'importanza di TripAdvisor in base alla clientela servita, p. 140.
Fig. 92: Svolgimento attività di marketing in base alla posizione su TripAdvisor, p. 142
Fig. 93: Disposizione di un programma di web marketing in base alla posizione su TripAdvisor, p. 142.
Fig. 94: Frequenza utilizzo siti di recensioni in base alla posizione su TripAdvisor, p. 143.
Fig. 95: Frequenze medie di utilizzo degli strumenti di digital marketing in base alla posizione su TripAdvisor, p.144.
Fig. 96: Richiesta di lasciare un feedback in base alla posizione su TripAdvisor, p. 145
Fig. 97: Risposta alle recensioni in base alla posizione su TripAdvisor, p. 145

ALLEGATO- Questionario somministrato ai ristoranti operanti nelle principali località balneari del Veneto e del Friuli Venezia Giulia

"QUESTIONARIO SULLE ATTIVITÀ DI MARKETING E SULLA WEB REPUTATION NEL MONDO DELLA RISTORAZIONE"

1. Qual è il ruolo che ricopre all'interno del ristorante?
   - ☐ Proprietario/Socio
   - ☐ General manager/Direttore
   - ☐ Marketing manager o addetto alla comunicazione e al marketing
   - ☐ Personale di cucina
   - ☐ Personale di sala
   - ☐ Altro: _____

2. Quanti anni ha?
   - ☐ Meno di 23
   - ☐ 23-39
   - ☐ 40-54
   - ☐ Più di 54

3. Da quanti anni lavora nel mondo della ristorazione?
   - ☐ Meno di 5
   - ☐ 5-10
   - ☐ 11-20
   - ☐ 21-30
   - ☐ Più di 30

Digital Marketing e Web Reputation

4. Svolgete attività di marketing all'interno della gestione del vostro locale?
   - ☐ Si, è il proprietario/direttore che se ne occupa
   - ☐ Si, abbiamo uno o più dipendenti specializzati
   - ☐ Si, ma ci affidiamo ad un'agenzia esterna
   - ☐ No

5. Se alla domanda precedente si è risposto "Si, è il proprietario/direttore che se ne occupa", si chiede: Ha mai ricevuto formazione in merito alla web reputation?
   - ☐ Si, all'università
   - ☐ Si, partecipando a seminari o corsi relativi a questo tema

- ☐ No, ma. Si è informato online o mediante libri
- ☐ No, non ha ricevuto alcuna formazione in merito (ha imparato sul campo)

6. Se alla domanda 4 si è risposto "No" si chiede: Perché?
   - ☐ Non abbiamo tempo
   - ☐ Non abbiamo le competenze
   - ☐ Non ci interessa
   - ☐ Costa troppo

7. Quanto investite in media in attività di marketing ogni anno?
   - ☐ Più del 20% del fatturato annuo
   - ☐ 11% -20% del fatturato annuo
   - ☐ 6% - 10% del fatturato annuo
   - ☐ 1% -5% del fatturato annuo
   - ☐ Meno del 1 % del fatturato annuo
   - ☐ Non lo so

8. Cosa vi aspettate principalmente da questi investimenti?
   - ☐ Aumento dello scontrino medio per cliente
   - ☐ Aumento del numero degli scontrini totali
   - ☐ Maggior soddisfazione dei clienti
   - ☐ Miglioramento della reputazione aziendale
   - ☐ Maggiore fidelizzazione della clientela esistente
   - ☐ Nessuna tra queste alternative

9. Il vostro piano marketing comprende un programma di web marketing?
   - ☐ Si
   - ☐ No

10. Qual è il principale canale che utilizzate per far conoscere il vostro locale?
    - ☐ Inserzioni su riviste e giornali
    - ☐ Volantinaggio
    - ☐ Spot radio/tv
    - ☐ Passaparola verbale
    - ☐ Sponsorizzazione di eventi

- Web (sito, social network, advertising, ecc.)
- Altro

11. Nell'ultimo anno, quanto avete utilizzato i seguenti strumenti per promuovere la vostra attività (1= non lo utilizzo- 5= Quotidianamente)

	1	*2*	*3*	*4*	*5*
E-mail marketing					
Strumenti di marketing di prossimità (tecnologie QRcode, Beacon)					
Siti di recensioni (TripAdvisor)					
Social Media (Facebook, Instagram, ecc.)					
Siti di coupon e sconti					
Siti/App per le promozioni online (ex. TheFork)					
App di instant messagging (ex.Whatsapp, Telegram)					
Advertising online (es. Google Ads, Facebook, ecc.)					
Attività di SEO					

12. Quanto ritiene importante per un ristorante (1= per niente importante- 5= estremamente importante)

	1	*2*	*3*	*4*	*5*
Essere presente sui siti di prenotazione online					
Ottimizzare il proprio sito per ii dispositivi mobile					
Monitorare costantemente la sua reputazione online					
Essere n cima o facilmente rintracciabile sui motori di ricerca					
La geolocalizzazione del locale sul web					
Essere attivi sui social per interagire con i clienti (attuali e potenziali)					
Proporre offerte personalizzate alla clientela target attraverso Internet					

13. Oggigiorno, quale ritiene sia il principale driver per battere la concorrenza nel mondo della ristorazione?

- ☐ Avere un'ottima reputazione online
- ☐ Differenziare la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti
- ☐ Contenere i costi
- ☐ Puntare sui principali trend del momento (es. tipicità, sostenibilità ambientale, rintracciabilità, ecc.)

14. Che rilevanza dà ai seguenti fattori per raggiungere il successo nell'attività ristorativa: (1= per niente importante – 5= estremamente importante)

	1	*2*	*3*	*4*	*5*
Posizione geografica					
Qualità dei prodotti					
Varietà di scelta					
Gentilezza del personale					
Arredo interno					
Velocità del servizio					
Prezzi					
Pulizia del locale					
Musica					
Attenzione alla sostenibilità ambientale (ex. plastica-free)					

Orario di apertura	
Disponibilità di parcheggio	
Popolarità sulla rete	

15. Secondo lei, le recensioni online quanto influenzano la reputazione di un ristorante?

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	
Per niente						Moltissimo

16. Quanto si fida delle recensioni presenti su Internet?

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	
Per niente						Moltissimo

17. Chiedete ai vostri clienti di lasciarvi un feedback online alla fine della loro esperienza?

- ☐ Si, chiedendoglielo a voce
- ☐ Si, lasciandogli un bigliettino promemoria
- ☐ Si, chiedendogli l'indirizzo e mandandogli una email per ricordarglielo
- ☐ Si, attraverso il servizio "Recensioni Rapide"
- ☐ Si, mediante software appositi (es. Oscar Wifi)
- ☐ No

18. Con che frequenza monitorate le recensioni online relative al vostro locale?

- ☐ Mai

- ☐ Qualche volta (almeno una volta al mese)
- ☐ Spesso (almeno una volta a settimana)
- ☐ Sempre (ogni giorno)

19. Principalmente su quale portale leggete le recensioni?
    - ☐ TripAdvisor
    - ☐ TheFork
    - ☐ Google
    - ☐ Facebook
    - ☐ Altro:_____

20. Rispondete alle recensioni relative alla vostra attività?
    - ☐ Si, a tutte
    - ☐ Si, solo a quelle positive
    - ☐ Si, solo a quelle negative
    - ☐ No
    - ☐ Altro :_____

21. Negli ultimi tre anni, avete apportato modifiche all'interno del vostro ristorante sulla base dei feedback ricevuti online?
    - ☐ Si, anche interventi significativi
    - ☐ Si, ma solo alcuni piccoli accorgimenti
    - ☐ No

TripAdvisor

22. Quanto ritiene importante il portale TripAdvisor nella conduzione in un ristorante?

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	
Per nulla (rappresenta solo una minaccia per i nostri affari)						Estremamente importante (rappresenta una grande opportunità per il nostro business)

23. Avete richiesto il profilo TripAdvisor della vostra struttura?

- ☐ Si, abbiamo il profilo premium
- ☐ Si, abbiamo il profilo gratuito
- ☐ No

24. In quale posizione della classifica vi trovate attualmente?

- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-20
- ☐ 21-30
- ☐ Oltre la 30ima posizione
- ☐ Non lo so

25. Nell'ultimo anno la posizione in classifica del vostro locale è:

- ☐ Migliorata
- ☐ Invariata
- ☐ Peggiorata
- ☐ Non lo so

26. Avete notato miglioramenti a livello di:

	Nessuno	*Lievi (sotto al +10% in media rispetto a prima)*	*Buoni (tra il + 10% e il +50% in media rispetto a prima)*	*Consistenti (sopra il + 50% in media rispetto a prima)*	*Non lo so*
Numero di clienti totali					
Scontrino medio per persona					
Fatturato complessivo					

27. Quali ritiene siano i principali problemi di TripAdvisor? (selezionare al max 2 problemi)

- ☐ Concorrenza sleale (recensioni false)
- ☐ Presenza di recensioni rilasciate da persone poco competenti
- ☐ Algoritmo che genera la classifica
- ☐ Essere presenti per forza sul portale (anche contro la propria volontà)
- ☐ Presenza della classifica
- ☐ Scarsa collaborazione da parte dello staff di TripAdvisor
- ☐ Anonimato dei recensori
- ☐ Scarsa attenzione da parte nel sito nella fase di registrazione
- ☐ Permanenza a lungo delle recensioni/foto sul portale
- ☐ Costo eccessivo del profilo premium
- ☐ Rischio di essere ricattati (da parte dei clienti, dipendenti, ecc.)

- ☐ Parametri di valutazione troppo soggettivi
- ☐ Nessuno tra questi
- ☐ Altro:_____

28. Quale tra le seguenti idee ritiene più valida per migliorare la funzionalità del sito?

- ☐ Inserire linee guida obbligatorie e il più possibile oggettive per recensire un locale
- ☐ Eliminare la classifica
- ☐ Affinare i filtri della classifica (in modo che nella stessa non siano presenti ristoranti con target troppo differenti)
- ☐ Eliminare l'anonimato dei recensori
- ☐ Verificare l'identità dei recensori in fase di registrazione mediante documento o carta di credito (mantenendo il loro anonimato)
- ☐ Mantenere l'obbligatorietà del censimento dei locali, ma rendere facoltativa la possibilità di essere censiti
- ☐ Nessuna di queste
- ☐ Altro:_____

Profilo Struttura

29. A quale categoria appartiene il vostro locale?

- ☐ Pub/ Birreria/Paninoteca7Hamburgeria
- ☐ Pizzeria
- ☐ Risto-pizzeria
- ☐ Risto-hotel
- ☐ Ristorante

- ☐ Trattoria/Osteria
- ☐ Agriturismo
- ☐ Altro:_____

30. Periodo di apertura della vostra struttura?

- ☐ Annuale
- ☐ Stagionale

31. A quanto ammonta indicativamente lo scontrino medio per persona?

- ☐ Meno di 15€
- ☐ 15-30€
- ☐ 31-50€
- ☐ Sopra ai 50€

32. Che tipo di clientela frequenta maggiormente il vostro locale?

- ☐ Locale/ abituale
- ☐ Turisti/ di passaggio

33. Indichi la composizione percentuale della vostra clientela attuale in base alla tipologia:

	0%	*10%*	*20%*	*30%*	*40%*	*50%*	*60%*	*70%*	*80%*	*90%*	*100%*
Giovani											
Famiglie con bambini											
Coppie											
Gruppi numerosi											
Singoli											

34. Da quanti anni è aperta la vostra attuale attività?

- Meno di 3
- 3-5 anni
- 6-10 anni
- Più di 10 anni

35. Quanti addetti prestano servizio nel vostro locale?(compresi familiari e stagionali)

- Meno di 5
- 5-10
- 11-30
- 31-50
- Più di 50

36. Di quanti coperti disponete complessivamente? (sia interni che esterni)

- Meno di 50
- 50-70
- 71-90
- 91-110
- 111-130
- Più d 130

37. A quanto ammonta all'incirca il fatturato totale annuo della vostra attività ristorativa?

- Meno di 100 mila euro
- 100-200 mila euro
- 200-400 mila euro
- 400-700 mila euro
- 700 mila- 1 milione di euro

- ☐ Più di 2,5 milioni di euro

38. Negli ultimi 3 anni il vostro fatturato è:

- ☐ Cresciuto
- ☐ Rimasto stabile
- ☐ Diminuito