Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

(ordinamento ex D.M. 270/2004)

Tesi di Laurea

Analisi e valutazione della *visitor experience* nell'industria dei parchi divertimento: un'applicazione dell'*Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Relatore

Ch. Prof. Andrea Ellero

Laureanda

Laura Fornasiero

Matricola 876321

Anno Accademico

2019/2020

INDICE

INTRODUZIONE 5
CAPITOLO 1. L'industria dei parchi divertimento 7
1.1 Tempo libero e industria dell'*entertainment* 7
1.2 Le origini sociali e la natura dei parchi divertimento 9
1.2.1 Tipologie di parchi 12
1.3 Sviluppo e globalizzazione dell'industria dei parchi divertimento 13
1.4 Influenza di un parco divertimenti sulla destinazione 14
1.4.1 Impatti ambientali 15
1.4.2 Impatti economici 18
1.4.3 Impatti sociali e culturali 20
1.5 Il marketing mix di un parco divertimenti 22
1.5.1 Il prodotto 23
1.5.2 I prezzi 26
1.5.3 La promozione 29
1.5.4 La distribuzione 31
CAPITOLO 2. Il sistema di parchi divertimento in Europa e le strategie di prezzo 34
2.1 Il caso francese 35
2.1.1 Disneyland Paris 38
2.2 Il caso tedesco 43
2.2.1 Europa-Park 45
2.3 Il caso italiano 48
2.3.1 Gardaland 52
2.4 Tecniche di Revenue Management utilizzate e confronto tra i casi presentati 57
CAPITOLO 3. Metodi decisionali multicriteria: il metodo AHP 61
3.1 Il processo decisionale d'acquisto dei consumatori 61
3.1.1 Le fasi del processo decisionale d'acquisto 62
3.1.2 Il processo decisionale nella mente dei turisti 64

3.2 Multiple-criteria decision-making (MCDM) 66
3.2.1 Cross Tabulation – Tabella a doppia entrata 67
3.2.2 Evaluation based on rank – valutazione basata sulla posizione in classifica 68
3.2.3 Weighted Criteria – criteri pesati 70
3.3 L'Analytic Hierarchy Process (AHP) 72
3.3.1 Principi e assiomi 74
3.3.2 Realizzazione della matrice dei confronti a coppie 75
3.3.3 Misurare la consistenza 78
3.3.4 Il problema del Rank Reversal o inversione delle preferenze 80
CAPITOLO 4. La visitor experience. Un confronto tra parchi divertimento 82
4.1 La *visitor experience* 82
4.1.1 La visitor experience nei parchi divertimento 83
4.2 Applicazione del metodo AHP all'industria dei parchi divertimento 85
4.2.1 La struttura gerarchica del problema decisionale 85
4.2.2 L'individuazione dei criteri 87
4.2.3 La realizzazione del questionario 90
4.2.4 Il metodo 91
4.3 Text Mining delle recensioni rilasciate dai visitatori su TripAdvisor 96
4.3.1 Analisi delle recensioni 97
4.4 Confronto tra le valutazioni dell'esperto e i giudizi dei visitatori 103
4.5 Sentiment Analysis delle recensioni rilasciate dai visitatori su TripAdvisor e Google ... 105
4.6 Considerazioni finali 113
CONCLUSIONI 115
BIBLIOGRAFIA 117
APPENDICE A 124
APPENDICE B 133
APPENDICE C 138

INTRODUZIONE

I concetti di svago, divertimento e ricreazione sono legati alle pratiche sociali fin dall'antichità e ricoprono oggigiorno un ruolo chiave nella vita degli individui, per i quali il tempo libero non è più considerato un lusso elitario ma un vero e proprio bisogno sociale. L'industria del divertimento si è adeguata nel corso della storia alle richieste della comunità: dai *ludi* in epoca romana passando per i tornei medievali fino ad arrivare alla diffusione dei luna-park, precursore dei parchi ricreativi tematici o parchi divertimento. Questo settore ha fin da subito ottenuto un riscontro positivo da parte dell'utenza, che ha lasciato intuire come la nostra società abbia accolto con favore questo tipo di proposta ludico-ricreativa. Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad un vero e proprio boom del settore dei parchi divertimento, i quali ricoprono un ruolo di notevoli dimensioni dal punto di vista economico, sociale e culturale. Essere in grado di rispondere alle richieste di un settore di mercato in continua evoluzione attraverso la proposta di esperienze diversificate e al contempo attraenti è l'obiettivo dei parchi divertimento: l'industria del *loisir*, attraverso i parchi tematici, può fornire una buona risposta alle esigenze dei consumatori, grazie all'offerta di prodotti che generano un forte coinvolgimento sensoriale ed emotivo, oltre alla possibilità di estraniarsi dalla vita quotidiana.

Lo scopo di questo elaborato è stato quello di analizzare e valutare l'esperienza dei visitatori (o *visitor experience*) vissuta all'interno dei parchi divertimento.

Per fare ciò, si è voluto attuare un confronto fra tre realtà ritenute *best-practice* del settore. A tale riguardo, sono stati esaminati due punti di vista chiave: il primo concerne la percezione che un esperto del settore ha riguardo alla *visitor* experience, il secondo l'effettiva valutazione della stessa da parte degli utenti sui siti di recensioni online TripAdvisor e Google.

Dopo un capitolo iniziale, nel quale viene introdotta l'industria dei parchi a livello generale, le origini sociali e lo sviluppo del fenomeno e la sua influenza su una

destinazione, nel secondo capitolo viene illustrato il sistema dei parchi a livello europeo per poi passare alla presentazione dei tre casi studio presi in esame, ovverosia *Disneyland Paris, Europa-Park* e *Gardaland*.

Nel terzo capitolo, viene illustrato un metodo *multicriteria*, l'*Analytic Hierarchy Process* (AHP), utilizzato come tecnica di supporto alle decisioni e come strumento per attuare il confronto tra i parchi divertimento oggetto di analisi.

Il quarto capitolo, contiene l'applicazione del metodo AHP per la valutazione di quale dei tre parchi presentati consenta la miglior *visitor experience* nell'opinione di un esperto del settore. A tal fine vengono individuati i fattori ritenuti di fondamentale importanza per una visita ottimale in un parco divertimenti. Il capitolo si conclude con la comparazione dei risultati ottenuti tramite il metodo AHP con le recensioni dei visitatori disponibili su TripAdvisor e Google, attraverso l'applicazione di due processi di analisi del linguaggio naturale, ovvero il *Text Mining* e la *Sentiment Analysis*.

La decisione di confrontare il punto di vista dell'esperto con le effettive opinioni dei visitatori rilasciate nei siti di recensioni online rappresenta un nuovo tipo di approccio per quanto riguarda l'esame dei parchi divertimento e può fungere da utile strumento per gli operatori dei parchi al fine di comprendere e migliorare la *visitor experience* degli ospiti.

CAPITOLO 1.
L'industria dei parchi divertimento

1.1 Tempo libero e industria dell'*entertainment*

Quello di "tempo libero", sebbene abbia origini antiche, è un concetto relativamente recente affermatosi con i caratteri della modernità, ovverosia progresso scientifico e tecnologico, economia industriale e rappresentanza di massa, all'incirca a metà Ottocento. Nei paesi industrializzati il tempo libero non è più un lusso elitario, ma un fondamentale bisogno sociale per ogni individuo: Goldfinger (1996) evidenzia che, come mai prima nella storia dell'umanità, la nostra società sia fondata su "un'economia dell'immateriale", nella quale le attività e i consumi tradizionalmente considerati "futili" risultino indispensabili per la vita degli individui, per la crescita dei sistemi economici e per l'incremento dell'occupazione.

In un'epoca dove innovazione tecnologica, rapidità e accesso a qualsiasi tipo di informazione rappresentano la quotidianità, il tempo si configura sempre più come primaria risorsa scarsa dell'uomo e in quanto tale può essere oggetto di valutazione economica. Come hanno evidenziato Valdani e Guenzi (1998), prodotti e servizi per il tempo libero stanno assumendo un ruolo crescente e non possono più essere considerati semplici elementi accessori o contrapposti rispetto alle attività tradizionalmente intese come produttive; il divertimento è diventata una questione straordinariamente seria nelle economie avanzate.

Per questo motivo nella letteratura e nella ricerca scientifica il comparto del tempo libero sta ricevendo sempre più attenzione e considerazione, poiché rappresenta un'area di studio di grande interesse e consistente valore economico. In particolare, per l'industria turistica quest'ambito rappresenta un punto di partenza importante per analizzare le motivazioni e i comportamenti dei viaggiatori, sempre più alla ricerca di nuove emozioni ed esperienze. Ed è proprio in questo contesto che si colloca

l'industria dei parchi divertimento, caratterizzati da una peculiare complessità gestionale e da una minuziosa attenzione e cura per i dettagli (Valdani e Guenzi, 1998).

1.1.1 I parchi divertimento come prodotto turistico

Come afferma Clavé (2007), i parchi divertimento sono una creazione culturale: essi sono direttamente associati all'intrattenimento e al tempo libero di grandi quantità di persone e, a partire dagli anni '70, vengono utilizzati come stimolo delle attività turistiche. Il parco divertimenti, come oggi lo intendiamo, nasce negli Stati Uniti nel 1955, anno in cui fu inaugurato Disneyland ad Anaheim, in California. L'idea vincente avuta da Walt Disney risiede proprio nella creazione dal nulla di un luogo, con strade, mezzi di trasporto, ristoranti e negozi (Clavé, 2007).

In Italia, la definizione di "parchi divertimento" è sancita dal decreto del Ministero dell'Interno del 18 maggio 2007:

> "[…] d) parco di divertimento: complesso di attrazioni, trattenimenti ed attrezzature dello spettacolo viaggiante rispondente alle tipologie previste nell'elenco di cui all'art. 4 della legge 18 marzo 1968, n. 337, destinato allo svago, alle attività ricreative e ludiche, insistente su una medesima area e per il quale è prevista una organizzazione, comunque costituita, di servizi comuni."[1]

Inoltre, in una nota del Ministero dell'Interno del 14 marzo 2013 vengono specificati alcuni elementi imprescindibili per distinguere un parco divertimenti da un qualsiasi singolo insieme di attrazioni, ovverosia il carattere di permanenza, la recinzione e l'unitarietà nella conduzione e nell'offerta di servizi.

D'ora in poi, si parlerà di parchi divertimento in riferimento ai parchi permanenti, in contrapposizione alle attrazioni viaggianti.

Ad oggi, il mercato globale dei parchi divertimento ha assunto dimensioni considerevoli: è stato stimato che il valore di spesa complessiva ammontava a 39,6

[1] D.M 18 maggio 2007, n° 136, in materia di "Norme di sicurezza per le attività di spettacolo viaggiante.

miliardi di euro nel 2018, presentando una crescita costante nel quinquennio 2013 - 2018. Una crescita che si può misurare in termini di visitatori (+3,7%) e di spesa pro-capite (+3,2%) e che ha superato quella del PIL mondiale (+3%) (IAAPA, 2018).

Solo in Italia, il volume di affari totale generato nel 2018 dal settore parchi divertimento è stato di 380 milioni di euro con oltre 83 mila presenze (SIAE, 2018). Il buon andamento di questo settore è una conseguenza dei cambiamenti nei comportamenti di acquisto dei consumatori: secondo uno studio effettuato dalla KPMG[2], sempre meno persone sono disposte ad affrontare vacanze di lunga durata, soprattutto per motivi finanziari, ma non rinunciano a brevi escursioni in famiglia di uno o due giorni senza allontanarsi troppo da casa. I parchi divertimento e il loro ruolo economico, sociale e culturale hanno una funzione tutt'altro che esigua poiché rispondono molto bene a questa nuova domanda da parte dei consumatori che merita di essere studiata e analizzata.

1.2 Le origini sociali e la natura dei parchi divertimento

Le origini del parco divertimenti risalgono alle fiere medievali: secondo Botterill (1997), i parchi divertimento in qualità di aree ricreative rispondono alle necessità della società contemporanea nello stesso modo in cui fiere e feste di paese costituivano le risposte ricreative ai bisogni degli individui nel tempo libero in epoca medievale. I parchi divertimento rappresentano quindi la manifestazione culturale contemporanea di fiere, feste e celebrazioni.

Secondo alcuni autori, Walt Disney non sarebbe l'inventore del parco divertimenti, ma più semplicemente un assemblatore di diverse "forme spaziali" precedentemente esistenti, che costituirebbero gli antesignani dei parchi in quanto loro capostipiti storico-concettuali: i giardini europei, i Luna Park, le esposizioni universali e i musei scientifici (Eyssartel e Rochette, 1992). I primi poiché sono stati ideati e realizzati da

[2] La KPMG S.A. è una rete di società indipendenti di fornitura di servizi professionali alle imprese, specializzato nella revisione e organizzazione contabile, nella consulenza manageriale e nei servizi fiscali, legali e amministrativi.

urbanisti, architetti e ingegneri con una grande attenzione alla disposizione e alla spettacolarità della prospettiva e dei giochi d'acqua, soprattutto i giardini "alla francese" del XVII secolo, ispirati a quelli del Rinascimento italiano (Valdani e Guenzi, 1998), insieme alle attività svolte all'interno di essi quali giochi, attività sportive e di svago e consumo di cibi e bevande (Clavé, 2007).

I Luna Park incarnano sicuramente i principali "antenati" dei parchi divertimento poiché entrambi fanno ricorso all'utilizzo commerciale delle attrazioni, siano esse giostre meccaniche o spettacoli dal vivo, ma la differenza con questi ultimi rimane sostanziale (Valdani e Guenzi, 1998): mentre il Luna Park può essere definito come un'area con ingresso libero dove sono situate attrazioni meccaniche smontabili e trasportabili, ognuna delle quali con un prezzo definito, il parco divertimenti racchiude come idea di base la realizzazione di un ambiente permanente, con entrata a pagamento, organizzato e ordinato, nel quale il visitatore può estraniarsi dalla realtà (Botterill, 1997).

Le esposizioni universali presentano numerose similarità con i parchi divertimento: apparse sulla scena mondiale a partire dalla metà del XIX secolo, rappresentano un connubio tra tecnica, commercio, immaginazione e arte e hanno praticamente creato il turismo di massa (Valdani, e Guenzi, 1998): la prima grande esposizione universale si tenne a Londra nel 1851 (*The Great Exhibition of the Works of Industry of All Nations)*, la quale attirò circa 6 milioni di visitatori ma secondo Adams (1991), l'esposizione universale di Chicago del 1893 è fondamentale per comprendere il passaggio tra di esse e il parco divertimenti. Come affermato da Zukin (1995), l'esposizione di Chicago (la quale ha accolto circa 27,3 milioni di visitatori) ha modellato l'idea di Walt Disney di creare "un posto per le persone nel quale trovare felicità e conoscenza"; ma l'influenza risulta particolarmente evidente nella suddivisione planimetrica degli spazi: l'esposizione di Chicago introdusse la via commerciale (corrispondente alla Main Street presente in tutti i parchi Disney), i primi sistemi igienico-sanitari realizzati per la prima volta in un evento di tale portata e un sistema di trasporto interno per i

visitatori (Clavé, 2007). Successivamente, nell'esposizione universale di Bruxelles nel 1910 venne ideata la disposizione "a cerchio" (il cosiddetto "*loop*" che qualifica tutti i parchi al giorno d'oggi) per garantire il transito davanti a tutte le attrazioni (Valdani, e Guenzi, 1998).

Infine, i musei scientifici ricoprono un ruolo marginale seppur importante nella configurazione dei parchi divertimento: all'interno di alcuni di essi vengono sempre più spesso organizzate attività di comunicazione e divertimento, nelle quali l'apprendimento viene spettacolarizzato suscitando nei visitatori un interesse sia ludico che culturale (Valdani, e Guenzi, 1998) (ad esempio, l'attrazione *Art of Disney Animation* presente in alcuni parchi Disney permette al visitatore di conoscere la storia dell'animazione con l'aiuto di video interattivi, animatori e disegnatori).

Per quanto riguarda la natura dei parchi divertimento, è opportuno sottolinearne gli aspetti polifunzionali, organizzativi e sintetici, quali frutto della collaborazione tra individui con competenze differenti (architetti, scenografi, ingegneri, costruttori, gestori, ecc.), deputati al conseguimento di molteplici risultati (ludici, tecnologici, commerciali, ecc.) (Valdani, e Guenzi, 1998). Sono state individuate dodici caratteristiche che accomunano i parchi divertimento: possiedono un'identità e contengono una o più aree a tema; sono organizzati in spazi chiusi con accesso controllato; hanno una grande capacità di attrarre le famiglie; contengono giostre, spettacoli e sistemi di trasporto per creare una visita che dura in media dalle 5 alle 7 ore; presentano varie forme di intrattenimento al loro interno (musicisti, personaggi o attori che si esibiscono in strada "gratuitamente"); hanno un'importante vocazione commerciale (fondamentalmente ristorazione e negozi); sono caratterizzati da alti livelli di investimento; hanno prodotti, servizi, manutenzione e standard di pulizia di alta qualità; gestiscono i loro processi produttivi e di consumo a livello centrale; incorporano la tecnologia tanto nei processi di produzione quanto

in quelli di consumo; generalmente, sebbene esistano alcune eccezioni, hanno un unico sistema di ammissione ("*pay-oneprice*") (Clavé, 2007).

Per fare in modo che queste caratteristiche si concretizzino, di fondamentale importanza è la collaborazione e comunicazione tra il personale del parco, dai supervisori, al personale di supporto fino al personale di contatto, il quale riveste un ruolo chiave nella qualità del servizio fornito e nella soddisfazione del cliente.

1.2.1 Tipologie di parchi

Classificare i parchi ricreativi è un compito tutt'altro che semplice per almeno due motivi: esistono innumerevoli tipologie, le quali spesso si contaminano per caratteristiche comuni e al contempo, ogni parco si distingue per delle singole peculiarità che lo contraddistinguono (natura dell'offerta, tipologia di target al quale si rivolge, competenze e risorse, valore degli investimenti, sistema di management, ecc.) (Valdani e Guenzi, 1998). Una prima classificazione dei parchi permanenti identifica due classi fondamentali, ovverosia i "parchi a visita", basati sulla semplice visita con osservazione (come i parchi naturalistici), e i "parchi a consumo", provvisti di giostre meccaniche e attrazioni, dove il visitatore è tenuto a partecipare attivamente (Sartore, 1993). Si riportano di seguito le tipologie di parchi più conosciute e diffuse, basandosi su una classificazione effettuata da Tosetto (1986), Minardi e Lusetti (1998), su una catalogazione del Corriere della Sera (2020) e sul portale web Italia Parchi (2020):

1. *Naturalistici o ambientali*, divisi ulteriormente in tre categorie: *faunistici* (zoologici e zoo-safari), *botanici* (ville-parco con percorsi didattici) e *marini* (acquari con attrazioni di animali marini, delfinari).
2. *Acquatici*, caratterizzati dalla sola componente ludica e attrezzati con piscine, scivoli, onde artificiali, ecc.
3. *Urbani*, i quali includono luna park permanenti e strutture ricreative polifunzionali che offrono cinema, ristoranti, negozi e sale giochi.

4. *Parchi a tema (o tematici)*, concepiti su un tema (cinema, ambiente, storia, società, fumetti) attorno al quale si sviluppano le attrazioni e attività del parco.
5. *Meccanici*, derivanti dai luna-park, formano un ibrido con quelli tematici.
6. *Didattici*, con scopi divulgativi partendo da un tema scientifico o storico, come ad esempio i parchi archeologici.
7. *Miniature*, dove sono presenti ricostruzioni in miniatura di interi paesi, città e monumenti noti.
8. *Family playground o parco-giochi*, aree attrezzate di piccole/medie dimensioni con giochi per bambini.
9. *Avventura*, situati in mezzo alla natura, prevedono un percorso aereo con l'utilizzo di cavi e teleferiche, reti, passerelle, ponti tibetani e corde.

1.3 Sviluppo e globalizzazione dell'industria dei parchi divertimento

Negli ultimi decenni, l'industria dei parchi divertimento ha subito una forte espansione in tutto il mondo, in particolare quelli tematici, naturalistici e acquatici. Come già affermato in precedenza, il luogo da cui ha avuto origine questa diffusione sono gli Stati Uniti: è a partire dagli anni Ottanta che lo sviluppo dei parchi divertimento si internazionalizza. Se fino ad allora essi rappresentavano una risposta altamente capitalizzata alle esigenze di intrattenimento della generazione del *baby boom* negli Stati Uniti e in Canada, a partire da questo momento si sono trasformati in un business che, per continuare a crescere, ha fatto ricorso, oltre alla diversificazione verso altre aree di intrattenimento, all'internazionalizzazione.

Fu la Walt Disney Company ad avviare il processo di creazione di nuovi mercati internazionali con l'apertura di Tokyo Disneyland nel 1983 e di quello di Parigi nel 1992. Secondo il Global Attraction Attendance Report 2017-2018, il Nord America si colloca attualmente al primo posto per l'ammontare della spesa globale (52%) pari a 20,51 miliardi di euro; al secondo posto si trova la regione Asia-Pacifico dove la spesa ammonta al 33% pari a 13,16 miliardi di euro seguita dall'Europa con il 15% della spesa mondiale e 5,92 miliardi di euro. Ciò è dovuto al fatto che il numero di visitatori nei

parchi americani è il doppio rispetto al resto del mondo, superiore al 50% rispetto al numero di visite nei parchi europei e superiore del 10% rispetto a quello dei parchi nell'Asia-Pacifico. Inoltre, si evidenzia un comportamento diverso del visitatore nordamericano rispetto a quello europeo o asiatico a livello di spesa: mentre nei parchi nordamericani la spesa per visitatore è in media superiore a $50, nei parchi europei e asiatici, la cifra è compresa tra $ 39 e $ 45 (Clavé, 2007).

A livello globale, i principali gruppi del settore ammontano a dieci (*Walt Disney Attractions, Merlin Entertainments Group, Universal Parks and Resorts, Oct Parks China, Fantawild, Chimelong Group, Six Flags Inc., Cedar Fair Entertainment Company, SeaWorld Parks & Entertainment, Parques Reunidos*) e hanno attirato nel 2018 mezzo miliardo di visitatori (501.228.000), provenienti soprattutto dalla Cina; in generale il mercato della regione Asia-Pacifico è in forte sviluppo ed è qui che si concentra la presenza dei maggiori produttori mondiali di giostre (TEA/AECOM, 2019).

1.4 Influenza di un parco divertimenti sulla destinazione

Indubbiamente, i parchi divertimento rappresentano uno stimolo per l'industria turistica di un luogo, nonché per lo sviluppo economico di un'area geografica: un parco divertimenti di successo non può non promuovere l'economia locale e creare opportunità di lavoro; in caso contrario, sarebbe uno spreco di denaro e risorse del territorio. Attualmente i parchi divertimento in tutto il mondo, di qualsiasi dimensioni, sono considerati dalle pubbliche amministrazioni sia a livello locale che statale, come strumenti per attuare strategie di crescita economica, diversificazione produttiva e valorizzazione di alcune parti del territorio. Inoltre, i parchi incidono sui consumi, sul valore aggiunto dei servizi turistici nelle vicinanze e sulla capacità di attrarre il turismo internazionale.

Verranno ora analizzati tre tipologie di impatto che possono avere i parchi divertimento su una destinazione.

1.4.1 Impatti ambientali

L'espressione "impatti ambientali" si riferisce ai cambiamenti subiti dall'ambiente quando viene realizzato un progetto o un'attività; questi cambiamenti possono essere positivi o negativi. Tuttavia, secondo l'opinione generale, i parchi divertimento sembrano avere un impatto complessivamente negativo sull'ambiente. Oggigiorno, la questione della salvaguardia dell'ambiente e del pianeta è di primaria importanza e i parchi divertimento, come altre attività turistiche e ricreative, comportano l'occupazione e l'utilizzo di territorio. Oltre a ciò, varie sono le problematiche a livello ambientale: l'aumento dell'inquinamento acustico, atmosferico e luminoso (si pensi per esempio al congestionamento del traffico e al sovraffollamento della zona interessata); l'ingente utilizzo di risorse locali, soprattutto di acqua; la scomparsa di flora, fauna e riduzione di spazi verdi; l'impatto visivo sul paesaggio dovuto alla costruzione di attrazioni di altezza spesso superiore a 25 metri e un impatto permanente sul patrimonio archeologico delle zone interessate (Clavé, 2007).

Per quanto riguarda l'occupazione del suolo, dal 1985 vige in Europa la direttiva sulla valutazione dell'impatto ambientale (EIA Directive 85/337/EEC) secondo la quale è obbligatorio che tutti i progetti elencati negli Allegati I e II (tra i quali i parchi divertimento) producendo effetti significativi sull'ambiente, siano sottoposti alla corrispondente valutazione di impatto ambientale. Essa costituisce uno strumento estremamente potente in quanto costringe le autorità ad accertare le conseguenze dell'azione di un progetto prima di prendere la decisione o meno di realizzarlo. Inoltre, la valutazione deve essere divulgata, sottoponendo la decisione finale all'opinione pubblica.

Come accennato in precedenza, un parco divertimenti genera inquinamento atmosferico e acustico a causa del flusso di visitatori che raggiunge la zona con il proprio autoveicolo; politiche per scoraggiare l'utilizzo dell'auto dovrebbero essere incentivate dal parco stesso, offrendo per esempio una riduzione sul prezzo del

biglietto se si raggiunge il parco in treno o in bus e utilizzando le navette messe a disposizione.

Un ulteriore problema è il consumo di risorse locali e, soprattutto, il problema della disponibilità di acqua. Le cifre al riguardo sono degne di nota: presso il parco divertimenti *Terra Mítica* situato a Benidorm in Spagna è stato stimato che, sebbene la domanda di acqua prodotta dal parco fosse moderata (4.665 m^3 al giorno di acqua potabile e 10.000 m^3 al giorno di acqua trattata), si è verificato un importante aumento della domanda di acqua a seguito della crescita urbana indotta dalla creazione del parco. L'aumento è passato da 85,8 hm^3 all'anno nel 2002 a 116 hm^3 all'anno nel 2012 (Martinez, 2001); questo problema è stato risolto portando forniture di acqua nell'area da altrove. Tutto ciò dovrebbe far riflettere sull'importanza di una corretta valutazione dei costi ambientali che una struttura di questo tipo può causare se non adeguatamente dimensionata in linea con la capacità fisica del luogo in cui si trova (Clavé, 2007). In alcuni casi, il problema dell'acqua può trovare soluzioni tecniche, ad esempio attraverso l'attuazione di strategie di risparmio e l'uso di acqua trattata. A tal proposito, è risaputo che la Walt Disney Company, che si colloca al primo posto tra le aziende produttrici di parchi divertimento, è molto sensibile alla questione ambientale: dal 1978 è in atto la sperimentazione del *Water Hyacinth Project*, nel quale attraverso l'uso di una pianta vengono eliminati gli inquinanti dall'acqua. Il progetto è stato presentato alla *USA Environmental Protection Agency* e finanziato, tra gli altri, dalla NASA. Inoltre, nel 2018 la WDC ha ridotto le emissioni di gas del 44% ed entro il 2020 mira a ridurle del 50% grazie all'installazione di 270 acri di pannelli solari in Florida i quali forniscono energia a due parchi Disney, riducendo le emissioni di gas serra nell'atmosfera di 52.000 tonnellate all'anno (Midway to Mainstreet, 2020). La società si è inoltre impegnata a eliminare le cannucce di plastica monouso in tutte le sue sedi nel mondo, con una riduzione di oltre 175 milioni di cannucce (The Walt Disney Company, 2020).

Esistono casi nei quali i parchi sono stati utilizzati come strumento di politica territoriale per attivare, soprattutto in Europa, programmi di valorizzazione ambientale e paesaggistica: per esempio, in Italia, *Zoomarine* situato a pochi chilometri da Roma ha sottoscritto il Protocollo d'Intesa per la promozione turistica del territorio mentre in Veneto, *Gardaland* opera attività legate alla salvaguardia delle specie locali e dell'ecosistema del lago di Garda, tramite giornate di pulizia del litorale gardesano, periodici ripopolamenti di trote nel lago e programmi di riproduzione di cavallucci marini, meduse e coralli.

Per quanto riguarda l'impegno nell'educazione coniugato allo stesso tempo con il divertimento, il gruppo *Costa Edutainment* che gestisce 12 strutture (tra le quali *l'Acquario di Genova, Cattolica e Livorno, Oltremare e l'Italia in Miniatura*) con oltre 500 dipendenti e 3 milioni di visitatori l'anno, sviluppa progetti di salvaguardia degli ecosistemi e promuove eventi annuali legati a tale tematica. Lo stesso vale per *Gardaland SeaLife,* impegnato nel supporto di progetti per la protezione della fauna e degli habitat marini, coinvolgendo in maniera divertente anche i piccoli visitatori.

In linea generale, in Italia i parchi pongono particolare attenzione verso l'implementazione delle indicazioni fornite dal Ministero dell'Ambiente e del Territorio e del Mare: gli investimenti per la protezione dell'ambiente riguardano prevalentemente la riduzione dell'utilizzo della plastica sostituita da materiali compostabili, la raccolta differenziata, l'introduzione di compattatori di bottigliette PET, l'impiego di carta riciclata, l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili derivanti da sistemi propri (es. pannelli solari), la riduzione del consumo di acqua, l'utilizzo di materiali di recupero per la creazione di attrazioni all'interno del parco e l'utilizzo di gomma riciclata per la pavimentazione anti-trauma per alcune aree specifiche. Ancora una volta la sostenibilità può avere un ruolo chiave per implementare competitività e ottimizzare la redditività (Associazione Parchi Permanenti Italiani, 2018).

1.4.2 Impatti economici

L'Associazione delle camere di commercio e dell'industria francesi (ACFCI) considera tre tipi di impatto economico dei parchi a livello locale e regionale: l'impatto generato durante la fase di costruzione, quello generato durante la fase operativa e quello generato in termini di immagine. I primi includono gli effetti dell'azione di costruzione del parco, limitati nel tempo, sulle società locali e regionali responsabili delle diverse fasi del progetto e sulle amministrazioni locali e regionali sotto forma di oneri e tasse. I secondi derivano dalle spese dei visitatori sia all'interno che all'esterno del parco e dalla gestione del parco stesso. Infine, gli ultimi, la cui natura è qualitativa e difficile da quantificare, sono quegli impatti derivanti dalla condizione che il parco può acquisire come catalizzatore, a breve e medio termine, in qualità di nuova attività di consistente interesse economico per il territorio. In linea generale, è stato osservato che i parchi divertimento permanenti sono caratterizzati dalla longevità poiché, nonostante si presentino molteplici fattori che nel corso del tempo ne mutano gestione e offerta, rappresentano luoghi di forte interesse economico (è il caso di molti parchi italiani nati tra gli anni Sessanta e Novanta che ancora oggi operano con esiti positivi tra i quali *Gardaland, Mirabilandia, Edenlandia e Leolandia).* I parchi divertimento susciteranno sempre interesse negli investitori per le forti potenzialità in termini di volume d'affari fino ad arrivare a essere gestiti da leader nel settore e note aziende nazionali e internazionali (Associazione Parchi Permanenti Italiani, 2018).

Tra i principali risultati economici troviamo: la creazione di posti di lavoro e conseguente aumento dell'occupazione (è stato stimato che nei principali parchi divertimento italiani vengano assunti dai 600 ai 1.500 dipendenti tra stagionali e fissi) (Associazione Parchi Permanenti Italiani, 2018); il miglioramento della viabilità e dei trasporti di cui possono beneficiare anche i residenti; l'aumento della ricettività e l'apertura di nuove strutture di accoglienza e di ristorazione nei pressi del parco; l'avviamento di biglietterie e rivendite varie dislocate nel territorio.

Di norma, si suole distinguere tra tre gruppi di effetti dell'industria dei parchi sull'economia locale: diretti, indiretti e indotti. I primi si verificano quando le aziende recepiscono direttamente la spesa turistica (nel caso dei parchi divertimento, il settore della ristorazione e le strutture ricettive); gli effetti indiretti scaturiscono dalla necessità del parco di appoggiarsi ad altre società per poter offrire i propri servizi (es. studi di avvocati e commercialisti, industria edile e di manutenzione, fornitori di cibo e bevande, comparto energetico, ecc.). Queste imprese si rivolgeranno a loro volta ad altri fornitori, andando ad alimentare il movimento di capitale, dando luogo ad un aumento di reddito per i residenti (in termini di profitti, rendite, salari e interessi) che costituiscono gli effetti indotti. Secondo l'Associazione Parchi Permanenti Italiani (2018), il numero di dipendenti assunti indirettamente dai parchi in Italia si colloca tra le 1.400 e 2.000 persone, mentre nel settore alberghiero vengono venduti 20.000 posti letto a stagione; il ricavato complessivo stimato dei parchi divertimento italiani è di circa 800 milioni di euro.

Ciò nondimeno, non sono da sottovalutare gli impatti economici negativi causati dai parchi quali: l'eccessiva dipendenza da un'unica fonte di reddito, fino ad arrivare agli estremi della cosiddetta "monocultura turistica" generata dal parco e la sua attrattività; la forte esposizione ai rischi di fluttuazione a cui è esposto il mercato dei parchi divertimento e quello turistico in generale, causati dal cambio continuo di mode, preferenze, cambiamenti di reddito, crisi, conflitti, attacchi terroristici, rapporti geopolitici e calamità naturali; la crisi, l'abbandono e la competizione con altri settori produttivi a favore di quello a vocazione turistica, con conseguente lotta per l'accaparramento delle risorse, come l'acqua già citata nel paragrafo precedente; in ambito lavorativo, l'altro lato della medaglia rivela la precarietà e stagionalità all'interno dei parchi assistendo alla cosiddetta "migrazione stagionale"; l'aumento dei prezzi, tanto dei beni di consumo quanto delle abitazioni, e conseguente effetto sugli esercizi commerciali i quali saranno principalmente rivolti ai turisti e non ai residenti.

Per attuare una risoluzione delle problematiche emerse, è necessaria una gestione proattiva mediante opportuni interventi da parte dell'amministrazione del parco e delle istituzioni locali sottolineando l'importanza di collaborazione e dialogo in un'ottica sistemica per l'economia della zona, attuando un'integrazione nel contesto economico circostante tramite un'equa distribuzione dei profitti generati dal parco.

1.4.3 Impatti sociali e culturali

Gli impatti sociali e culturali comprendono tutti quegli effetti e cambiamenti che avvengono sulla popolazione di una località a causa dei visitatori. Come per qualsiasi genere di fenomeno, anche in questo caso si possono notare impatti positivi e negativi ma a differenza delle tipologie di impatti sopracitati, questi ultimi non sono di facile misurazione o individuazione. Ciononostante, affinché un qualsiasi progetto si possa definire sostenibile, la valutazione degli impatti sulla popolazione locale e la sua identità culturale deve essere tenuta in considerazione. Clavé (2007) individua due tipologie principali di impatti: quelli che riguardano la capacità dei parchi di generare nuove dinamiche sociali e quelli che hanno ripercussioni sulle caratteristiche culturali della società. In primo luogo, lo sviluppo sostenibile di un parco divertimenti dovrebbe fornire diversi tipi di benefici sociali (Swarbrooke, 2002) tra i quali: garantire un'equa distribuzione dei costi e dei profitti; creare posti di lavoro; stimolare le imprese locali; generare valuta estera all'interno del Paese e diversificare l'economia locale; garantire che le varie decisioni siano prese dopo aver ascoltato tutti gli *stakeholder* e i rappresentanti dei settori locali; informare la comunità locale sui benefici delle risorse che essa stessa possiede e incoraggiarla a preservarle; contribuire all'educazione dei turisti e al rispetto delle comunità locali; aumentare gli standard di vita non solo dal punto di vista economico ma anche in termini di servizi e accesso alle informazioni da parte dei locali.

I parchi divertimento eseguono inoltre una funzione sociale, come luoghi di aggregazione culturale attraverso l'organizzazione di eventi e attività di *edutainment*, che spesso coinvolgono oltre alle famiglie anche le scuole (sottoparagrafo 1.4.1).

Tuttavia, un'altra questione riguardante la sostenibilità sociale concerne l'accessibilità al parco da parte della comunità locale: se un parco viene edificato in una zona dove il reddito pro-capite è basso, la popolazione locale non potrà godere dello stesso e ciò causerà risentimento verso i visitatori. Inoltre, i dipendenti spesso non risiedono nelle immediate vicinanze del parco poiché il prezzo del terreno (aumentato a causa dell'influenza del parco) rende difficoltoso l'acquisto o l'affitto di alloggi. Ciò può generare ulteriori preoccupazioni nella gestione del personale per le risorse umane, le quali devono talvolta essere in grado di fornire strutture abitative accessibili ai propri dipendenti (Clavé, 2007).

L'ingente flusso turistico causato dal parco può comportare un cambiamento dello stile di vita locale, un'omologazione rispetto alle culture dei turisti, causando perdita d'identità e dei valori culturali. A causa del considerevole numero di visitatori che un parco può attrarre, si verifica spesso uno stress da sovraffollamento turistico nella zona interessata, soprattutto in periodo di alta stagione: le popolazioni locali ne soffrono quando si verifica un brusco cambiamento tra un'alta stagione turistica che vede un grande afflusso di visitatori e stagioni turistiche basse in cui la popolazione si ritrova isolata. Compito delle amministrazioni e delle istituzioni locali e dei parchi stessi dovrebbe essere quello di destagionalizzare l'offerta e promuovere iniziative che comprendono anche la stagione autunnale e invernale e incoraggiare la preservazione dell'identità culturale della destinazione, favorendo lo scambio culturale tra turisti e residenti ma al contempo educare il visitatore al rispetto e alla conoscenza del territorio.

Alla luce di tutto ciò, Clavé (2007) è dell'opinione che stia emergendo un nuovo ruolo per i parchi divertimento: essi potrebbero essere considerati come soluzioni alternative alla crescente pressione ambientale che sarà causata nei prossimi anni dall'aumento di viaggi turistici verso nuove e già affermate destinazioni; per loro natura, i parchi divertimento sono progettati per gestire un gran numero di persone all'interno di uno spazio controllato e con impatti gestibili. In futuro incarneranno una maggiore

funzione educativa per sensibilizzare il turista all'ambiente e alla comunità ospitante e ai suoi valori, operando in qualità di strumenti strategici di gestione dei visitatori. Ciò implica, tuttavia, numerosi cambiamenti, tanto nella concezione degli operatori e dei consumatori nei confronti dei parchi quanto nell'impegno ambientale, economico, sociale e culturale delle autorità e delle amministrazioni che promuovono e sostengono il loro sviluppo.

1.5 Il marketing mix di un parco divertimenti

Come già accennato in precedenza, i parchi divertimento sono strutture estremamente complesse e del tutto particolari, e perciò impegnative a livello gestionale. Essi devono essere concepiti fin dall'inizio come qualcosa di unico poiché la scelta tra essi e altre attività del tempo libero confrontabili è smisurata.

La definizione di una strategia di marketing per un parco divertimenti è governata dalle condizioni di mercato, dalle azioni dei concorrenti, dal quadro giuridico, dalla cultura aziendale dell'organizzazione, dalla sua storia, formazione, esperienza e attitudini del personale, dal budget disponibile, dalle considerazioni etiche e dalla natura stessa dei parchi come luoghi di intrattenimento (Clavé, 2007). Pertanto, la definizione di un piano di marketing nel settore dei parchi divertimento richiede una dettagliata comprensione dei processi di scelta dei consumatori. I piani di marketing di solito utilizzano l'insieme di variabili del marketing mix al fine di rispondere agli obiettivi di mercato che ogni parco specifico si è prefissato. Sebbene autori come Booms e Bitner (1981) includano più categorie (persone, punto vendita e processo), tradizionalmente il marketing mix si suddivide in quattro variabili (note come le 4 P): prodotto, prezzo, promozione e distribuzione (McCarthy, 1960). Nei paragrafi che seguono si analizzeranno separatamente queste quattro componenti e si definirà il loro ruolo all'interno dell'impresa-parco.

1.5.1 Il prodotto

L'offerta nei parchi divertimento può essere definita come un "sistema integrato di servizi", ovverosia un insieme molto vasto di prodotti e servizi complementari tra loro e assai eterogenei (Valdani e Guenzi, 1998). Dal momento che i consumatori sono sempre più esperti e selettivi e che dispongono di prodotti complementari o sostitutivi per il loro tempo libero, la configurazione del prodotto e la comunicazione delle sue caratteristiche sono fondamentali nel caso dei parchi divertimento. L'offerta di cui dispongono i parchi può essere molto ampia ed è necessario esaminare preliminarmente le componenti fondamentali del "portafoglio di servizi", che lo distinguono da qualsiasi altra attività del tempo libero e che sono indispensabili per connotare un parco divertimenti: tema e ambientazioni, accoglienza, attrazioni, spettacoli, negozi, ristorazione, alberghi, servizi generali e complementari (Valdani e Guenzi, 1998). Esaminiamo nel dettaglio tali componenti.

1. *Tema e ambientazioni:* il tema risulta essere il primo e principale elemento che connota il prodotto-parco, ne definisce il posizionamento ed è fondamentale per rendere ben distinta la sua immagine e identità nel mercato ed essere riconoscibile dai consumatori. In primo luogo, il marketing svolge un ruolo di definizione e periodico controllo ed eventuale modifica del tema e delle ambientazioni all'interno del parco, per verificare costantemente il livello di gradimento presso il pubblico e la coerenza percepita.
2. *Accoglienza:* essa fa parte del prodotto atteso dai visitatori e può essere declinata in segnaletica, trasporti (pubblici e servizi di navetta), biglietteria, parcheggi, personale all'entrata del parco; la funzione principale del marketing è quella di attirare clienti (fondamentali sono il logo e la mascotte), aiutare i visitatori a raggiungere il parco, dare il benvenuto ai visitatori all'ingresso e salutare e ringraziare quelli in uscita; in altri termini, si tratta di tutte le attività atte ad abbattere o ridurre le barriere psicologiche e fisiche e rendere l'esperienza dei visitatori la migliore possibile.
3. *Attrazioni:* esse costituiscono il cardine del prodotto-parco, la ragione della sua esistenza, il beneficio principale cercato dai visitatori e fondamentale elemento

distintivo dalla concorrenza, garantendo vantaggi competitivi cospicui (si pensi che ogni nuova attrazione inserita nel parco apporta milioni di visitatori in più ogni anno). Compito del marketing è quello di analizzare le preferenze della domanda, considerare l'offerta dei concorrenti, informarsi sulle più recenti novità in campo tecnologico ed esaminare il soddisfacimento del pubblico per ogni giostra, acquistare nuove attrazioni e collocarle nell'area tematica più opportuna del parco, stabilire quali attrazioni sostituire o rinnovare.

4. Spettacoli: insieme alle attrazioni, costituiscono il secondo rilevante costituente dell'offerta di un parco, per la grande flessibilità che garantiscono, essendo facilmente rinnovabili e adattabili a diverse tipologie di consumatore. Il marketing deve necessariamente collaborare con la direzione artistica al fine di analizzare i gusti della domanda per soddisfare le aspettative degli spettatori (in particolare di quelli che non amano le giostre), selezionare la combinazione di spettacoli da presentare al pubblico e definirne la programmazione nel corso della giornata/stagione, curarne gli aspetti della comunicazione e distribuzione, illustrando ai visitatori quali sono, dove e quando si svolgono, assicurando momenti di riposo nel corso della giornata.

5. Negozi: insieme a ristorazione e biglietti d'ingresso, costituisce l'attività che genera fatturato: risulta essere di fondamentale importanza l'affiancamento di un *merchandiser* accanto al marketing manager, che diriga gli addetti dei punti vendita e che si occupi della gestione quotidiana degli stessi. Tra i vari compiti del marketing troviamo le scelte di assortimento dei prodotti (soprattutto quelli tematizzati e personalizzati), le tecniche di vendita e l'adozione di un mix di prezzi adeguato, la preparazione del personale e la localizzazione dei negozi, posti strategicamente all'uscita da ogni attrazione e dal parco. Inoltre, i concetti di *layout* e *display* all'interno dei negozi sono di primaria importanza: il primo per orientare i flussi di clientela, il secondo per posizionare i prodotti seguendo uno schema ordinato, possibilmente "ad altezza bambino".

Valdani e Guenzi (1998) per valutare il fatturato complessivo dei negozi di un parco divertimenti propongono la formula:

FATTURATO TOTALE = Q * TF * TRA * SMA

dove Q = numero di visitatori annuali
TF = tasso medio di fruizione (percentuale di visitatori che fruisce dei negozi)
TRA = numero medio di acquisti (numero medio di volte in cui i visitatori acquistano)
SMA = scontrino medio per acquisto

Il marketing dovrebbe quindi agire sulle leve sopracitate per incrementare le vendite nei negozi.

6. Ristorazione: essa apporta un contributo maggiore al fatturato rispetto ai negozi. Le tipologie di punti ristoro, la loro localizzazione, tematizzazione, numero e dimensioni vengono decise in fase di progettazione. Il marketing in questo settore studia e predispone un'offerta che possa soddisfare tutte le esigenze e i gusti dei clienti del parco: i più diffusi punti ristoro sono ristoranti con servizio al tavolo, fast-food, self-service, caffetterie e chioschi, ognuno con una fascia di prezzo differente. In termini generali, è essenziale mettere a disposizione dei visitatori un mix di formule esauriente, dépliant che indichino l'ubicazione e l'offerta dei vari punti ristoro, velocità di servizio e consumo, appetibilità e digeribilità, qualità e rispetto della normativa alimentare.

7. Alberghi: è opportuno sottolineare che non tutti i parchi ne sono provvisti; alcuni infatti stipulano convenzioni con hotel nelle vicinanze e indirizzano i visitatori a tali strutture. Quando gli alberghi sono gestiti dal parco si adotta generalmente una strategia che mira a vendere ai visitatori dei pacchetti-soggiorno, con stanza e biglietto di entrata al parco, diverse tipologie di trattamento (mezza pensione o intera) e molti servizi riservati esclusivamente agli ospiti dell'hotel (es. foto con le mascotte, gadget, entrare al parco riservate, orari di apertura extra, ecc.).

8. Servizi generali: essi riguardano principalmente il modo in cui viene erogato il servizio; al primo posto troviamo sicurezza e pulizia, seguiti da distribuzione dei visitatori nello spazio, riduzione massima dei tempi di attesa e gestione delle code.

9. Servizi complementari: ogni parco può delineare la gamma di servizi più consona al fine di differenziarsi dalla concorrenza; al marketing spetta l'individuazione dei bisogni e delle priorità dei visitatori, la scelta dei servizi specifici e come attuarli. Alcuni esempi di servizi sono: assistenza per persone con disabilità motorie e non, *nursery,* deposito bagagli, affitto di passeggini, *dog-sitting,* visite guidate al parco, ecc.

Per concludere, l'ufficio marketing, oltre alle varie mansioni sopracitate, deve sistematicamente monitorare l'evoluzione dei clienti del parco, delle loro esigenze, delle aspettative, in modo tale da intercettare nuovi desideri e trasformare l'offerta-prodotto in modo continuativo.

1.5.2 I prezzi

L'uso delle tecniche di Revenue Management per definire correttamente la politica di prezzi di un parco divertimenti è di fondamentale importanza, oltre a essere un'attività articolata e complessa; si trovano infatti numerose similitudini con altri prodotti del settore turistico, quali la possibilità di discriminazione, la combinazione di una molteplicità di servizi offerti. Inoltre, ogni segmento di potenziali clienti è sensibile ai prezzi in modi diversi e le preferenze sono regolate dal budget complessivo richiesto dalla loro visita e dall'investimento psicologico che devono fare. Ad esempio, una visita di 8 ore in un parco divertimenti durante un fine settimana in primavera per una famiglia che risiede in un'area lontana dal parco potrebbe costare più del doppio di quanto sarebbe costato alla stessa famiglia fare un'escursione di mezza giornata in una zona vicino al luogo di residenza, potrebbe comunque considerare il denaro come ben speso. Il prezzo deve quindi essere conforme alla qualità del prodotto e al rapporto qualità-prezzo percepito dal visitatore (Clavé, 2007).

Al "sistema integrato di servizi", definito nel paragrafo precedente, corrisponde necessariamente un sistema di prezzi articolato in tariffe praticate all'ingresso, nei negozi, nella ristorazione e per i servizi complementari che verranno di seguito analizzati separatamente (Valdani e Guenzi, 1998).

Prezzi di ingresso

La determinazione dei prezzi per l'entrata al parco risulta essere la più importante poiché è il principale motivo di discriminazione tra parchi con sistemi di offerta simili e concorrenti, è una decisione irreversibile (non può essere modificata nel corso della stagione di apertura) e normalmente viene assunta dalla direzione e/o dagli azionisti. Secondo Valdani e Guenzi (1998) la metodologia per la determinazione del prezzo varia in base a molteplici fattori: le realtà minori, spesso a conduzione familiare, operano in una logica di *price takers,* includendo nel confronto con altri *competitor* anche i servizi del tempo libero sostitutivi come le partite di calcio o il cinema, mentre la maggior parte dei parchi definiscono le tariffe di ingresso a partire dal calcolo del *break-even point.* Per la definizione delle tariffe di ingresso nei parchi divertimento, si effettuano principalmente discriminazioni in base all'età (i bambini fino ai 3 anni di norma entrano gratuitamente, e fino ai 12-13 anni godono di uno sconto sul biglietto, nell'ordine del 25-30%; vale lo stesso per gli anziani), alla stagione (tipica del settore turistico per favorire la distribuzione della domanda nel corso del tempo), all'orario di ingresso (vengono distinti visitatori diurni e notturni), alla frequenza di acquisto (agevolando gli abituali fruitori del parco, i fan e gli affezionati, che risultano fondamentali per la diffusione di un passaparola positivo), alla modalità di visita (individuale o in gruppo), al mezzo di trasporto utilizzato (fornendo agevolazioni ai visitatori che raggiungono il parco con mezzi pubblici), alle caratteristiche dei visitatori (disabilità, impiego nelle forze dell'ordine, ecc.).

Prezzi praticati nei negozi

Essi vengono di solito determinati utilizzando come base il *cost based pricing,* tenendo in considerazione i vincoli imposti sui prezzi dal mercato al di fuori del parco. È interessante sottolineare il ruolo dei prodotti personalizzati, ovverosia tutti quegli articoli di abbigliamento, di cartoleria, d'arredamento, giocattoli caratterizzati da brand, logo, nome e mascotte del parco, fatti produrre dal parco stesso, che inducono ingenti vantaggi strategici: anzitutto, introiti maggiori rispetto ad altri articoli; essi

vengono scelti dai consumatori in misura maggiore proprio poiché presentano il marchio del parco che funge da "creatore di valore" e questo consente di applicare ad essi un markup maggiore sui costi di produzione. In secondo luogo, i prodotti a marchio incrementano gli acquisti di impulso poiché sono ideali come souvenir o regali, prolungando il ricordo della visita e rammentandolo nel tempo. Tali prodotti rappresentano un utile strumento di pubblicità e diffusione del marchio (aumentando gli introiti in caso di concessioni di licenze) e della notorietà del parco, incentivando il passaparola e consolidandone l'identità. Nel 2017 il *merchandise*, sommato agli introiti della ristorazione e dei servizi secondari, ha prodotto oltre 120 milioni di euro nei parchi italiani (il 32% della spesa totale dei visitatori). Sono altresì applicate politiche di prezzo adeguate a favorire lo smaltimento delle scorte a fine stagione e permettere un rinnovo dell'offerta per l'anno successivo.

Prezzi praticati nella ristorazione

Come per i negozi, la determinazione dei prezzi è fondata sull'analisi dei costi delle materie prime e del personale. Tuttavia, rispetto agli articoli venduti nei negozi, i prodotti alimentari permettono l'applicazione di un markup più elevato in quanto si deve tenere conto di una più frequente modificazione dei prezzi, che devono essere in linea con quelli del mercato, praticati al di fuori del parco.

Prezzi praticati nei servizi secondari

Tra le innumerevoli categorie dei servizi secondari, due emergono in maniera particolare: i prezzi dei parcheggi e quello dei passeggini. Per quanto riguarda i primi, nei parchi di notevoli dimensioni il prezzo corrisponde a circa il 30% del biglietto; per i parchi minori corrisponde a circa il 15%. Per il noleggio dei passeggini molte possono essere le opzioni: si passa dalla totale gratuità, al deposito cauzionale fino a un costo pari al 20% del biglietto d'ingresso.

In aggiunta, dimensioni del parco, immagine, reputazione e qualità dell'offerta influiscono sui prezzi applicati in via generale anche se per incoraggiare l'utilizzo di

una pluralità di servizi, di norma i parchi predispongono pacchetti "*all-inclusive*", a tariffe vantaggiose comprendenti trasporto (in collaborazione con le compagnie aeree), pernottamento nei rispettivi hotel del parco, biglietto di ingresso e numerosi servizi. Man mano che la segmentazione della domanda diventa più precisa, i parchi possono avere a disposizione un importante potenziale per sfruttare i periodi di minore presenza: insieme alla diversa struttura dei prezzi per l'ammissione ai parchi, si trovano numerosi sistemi per stimolare la ripetizione, che vanno dai pass annuali o abbonamenti, alle offerte speciali per i residenti nell'area del parco alla possibilità di ottenere uno sconto per la visita successiva, sull'acquisto dei biglietti on-line o su una seconda visita a data aperta, ecc. (Brault and Brouzes, 2005).

1.5.3 La promozione

La promozione e la comunicazione in un'azienda di servizi come il parco divertimenti sono composte da una moltitudine di processi attraverso i quali l'impresa-parco diffonde informazioni e divulga notizie al pubblico attraverso numerosi canali. Dal momento che i visitatori non possono ispezionare un parco divertimenti prima di acquistare i biglietti, gli strumenti di promozione e comunicazione sono fondamentali per far conoscere il prodotto, attirare clienti e convincerli a usufruire dello stesso. In un'impresa di servizi la promozione presenta alcune peculiarità rispetto alla tradizionale azienda industriale, come la disponibilità di molteplici mezzi di comunicazione ma al contempo la difficoltà nel trasmettere l'unicità del servizio, dovuta alla sua intangibilità, il ruolo rilevante del "passaparola", sia in senso positivo che negativo ed infine la coesistenza di una comunicazione interna (diretta ai visitatori mentre stanno usufruendo del prodotto-parco) ed esterna (diretta ai visitatori potenziali, non coinvolti nel processo di erogazione del servizio) (Valdani e Guenzi, 1998). Secondo Eiglier e Langeard (1987), una corretta ed efficace promozione viene attuata dal momento in cui l'impresa-parco si pone i seguenti obiettivi: attirare visitatori grazie ai numerosissimi strumenti disponibili per la comunicazione (che saranno delineati in seguito), fidelizzare i visitatori, distribuire la domanda

concorrendo alla destagionalizzazione della stessa e agevolare il più possibile la fruizione del servizio da parte del visitatore.

Tra gli strumenti utilizzabili da un parco divertimenti per un'adeguata ed efficiente promozione, si possono individuare sia mezzi tradizionali che specifici del settore. Tra i metodi tradizionali troviamo la pubblicità, anche televisiva nei parchi di maggior notorietà e dimensione poiché tendono ad avere un budget pubblicitario relativamente elevato. In termini generali, tuttavia, i parchi di piccole e medie dimensioni tendono ad essere presenti solo nei media attraverso pubblicità a pagamento sulla stampa locale, regionale e/o specializzata. Altri strumenti le pubbliche relazioni, le brochure e i dépliant aventi un design accattivante e dal contenuto informativo appropriato per il potenziale cliente, la radio, le promozioni delle vendite come buoni sconto, le vendite dirette, le sponsorizzazioni, il *direct marketing,* le fiere, i siti web e i social media. Tra i mezzi più distintivi del settore si possono distinguere invece il passaparola, i prodotti personalizzati, che, come già evidenziato nel sottoparagrafo precedente, costituisco oggetti unici da mostrare o utilizzare dopo aver lasciato il parco, gli eventi speciali poiché i parchi divertimento offrono una *location* perfetta per ospitare concerti, le campagne pubblicitarie e i programmi televisivi. Altrettanto rilevante è la segnaletica contrassegnante il parco e la comunicazione diretta tra personale, opportunamente addestrato e formato, e i visitatori (Valdani e Guenzi, 1998).

Per quanto riguarda le strategie da mettere in atto in campo promozionale, è opportuno porre la massima attenzione ai diversi segmenti di mercato individuati: la clientela di un parco divertimenti è estremamente variegata e i target sono eterogenei; è opportuno considerare le caratteristiche dei vari target e indirizzare loro il giusto messaggio promozionale attraverso i vari mezzi a disposizione, con continuità nel tempo che provveda a mantenere una forte fedeltà al prodotto anche nei periodi chiusura del parco tramite giochi e quiz on-line, concorsi, *newsletter*. Il parco deve inoltre delineare come comunicare il messaggio, definendone il tono e non generando confusione tra i diversi segmenti, inviando comunicazioni unitarie e omogenee. Il

messaggio deve essere chiaro, incisivo, coerente con la mentalità del parco, caratterizzante e differente proprio perché il prodotto che si vuole vendere è contrassegnato dall'intangibilità, deve spiccare nel panorama dell'offerta del tempo libero e fornire un valido motivo di scelta da parte dei visitatori.

Infine, Internet è uno strumento chiave per la promozione: gli utenti e i potenziali visitatori ricevono la loro prima impressione dal sito web del parco, nonostante il maggior numero di notizie non derivi da esso quanto da altre fonti quali blog, forum e siti di recensione. In particolare, i parchi divertimento si prestano perfettamente per i social media per il forte potenziale esperienziale, la spettacolarizzazione, le attrazioni adrenaliniche, l'uscita dalla routine quotidiana e la componente ludica. Secondo una ricerca di *SocialMeter Analysis*, nella stagione 2017 sono state pubblicate 46.061 foto da 28.929 utenti unici su Instagram dei due più grandi parchi d'Italia, ovverosia Gardaland e Mirabilandia e gli hashtag #gardaland e #mirabilandia sono stati twittati 3.658 volte da 2.407 utenti unici (Bordoni, 2017). Emergono quindi le figure fondamentali dei *social media manager* e dei responsabili della comunicazione del parco, i quali adottano numerose strategie come la diffusione di novità in anteprima, tramite foto e video, per suscitare *buzz* e rendere virali i contenuti; la creazione di eventi sui social e l'invito di *influencer* al parco, in modo tale da attirare il target dei più giovani.

Per concludere, la promozione deve essere in grado di convogliare la tangibilità dell'offerta e la dimensione magica e fantastica del parco e saperla trasmettere ai segmenti di mercato più diversi, attraverso mezzi, immagini, linguaggi e messaggi funzionali e adeguati.

1.5.4 La distribuzione

La distribuzione è il modo in cui il cliente ha l'opportunità di acquistare il prodotto; nel caso dei parchi divertimento non vi è una distribuzione fisica quanto piuttosto la possibilità di usufruire di un insieme di servizi (di prenotazione, di vendita, informativi, ecc.) per i visitatori, i quali per poter godere del prodotto e utilizzarlo attuano uno spostamento. Tra i principali destinatari della distribuzione, un ruolo

chiave per i parchi divertimento è giocato dai gruppi, come scuole, parrocchie, associazioni in generale e Cral aziendali poiché rappresentano una notevole quota dei visitatori complessivi, sono più idonei per destagionalizzare l'offerta, sono facilmente raggiungibili tramite strumenti di *direct marketing* quali *telemarketing* o *mailing*, consentono di stimare la quantità di visitatori complessivi giornalieri, permettono l'ampliamento di aree di business dell'impresa-parco tramite personalizzazioni sull'offerta e causano visite indotte, stimolando singoli componenti del gruppo a rivisitare individualmente il parco (Valdani e Guenzi, 1998).

Durante la sua attività di commercializzazione, il parco può entrare in contatto con le diverse tipologie di gruppi tramite canali diretti (privi di intermediari), brevi (nei quali il parco fa ricorso a una agenzia viaggi) o lunghi (nel caso in cui vi sia più di un intermediario, es. tour operator, agenzia viaggi).

È opportuno poi definire, in base al budget disponibile e alle strategie che l'azienda-parco si è prefissata, il numero di venditori necessari, la selezione e la formazione del personale di vendita, il quale deve conoscere a fondo le caratteristiche del prodotto per poter offrire la soluzione più consona ai vari segmenti della domanda e infine, la valutazione sulla forza vendita, definibile tramite indicatori quali il numero di nuovi contatti acquisiti, di visite giornaliere, il tipo di informazioni richieste, ecc.

In aggiunta, Internet ha rivoluzionato il concetto di distribuzione: accanto al mero ruolo informativo, il web viene utilizzato quotidianamente dai parchi per le seguenti attività:

- prenotazioni e acquisto di biglietti online (spesso con tariffe ridotte);
- profilazione dei clienti e ottenimento di informazioni sulle caratteristiche dei visitatori individuali tramite compilazione di un questionario obbligatorio per effettuare le transazioni;
- riduzione e miglior gestione delle code e dei flussi di visitatori tramite vendita di soluzioni "salta coda" o *fast pass;*
- feedback dei clienti tramite newsletter, e-mail, questionari online, ecc.

- coinvolgimento dei clienti attraverso strumenti interattivi come concorsi e giochi per ottenere sconti e/o biglietti gratuiti;
- campagne di comunicazione in occasione del lancio di nuove attrazioni o aperture di nuove aree del parco;
- creazione di strategie di *viral marketing* (passaparola online), grazie alle recensioni disponibili sui portali più conosciuti (TripAdvisor, recensioni di Google, …);
- eliminazione rapida di informazioni errate.

Tali utilizzi non incidono solo sulle vendite e sulla soddisfazione del cliente bensì, soprattutto per quanto riguarda la prenotazione e l'acquisto di biglietti di ingresso online, consentono una più efficiente gestione delle operazioni grazie a una migliore previsione delle presenze. I costi possono essere ridotti: il prezzo del biglietto online è generalmente più basso poiché il parco economizza nel costo di emissione e stampa del biglietto; inoltre, l'uso interattivo del web suscita empatia emotiva e facilita la fedeltà dei clienti e risulta essere il sistema di distribuzione più conveniente per le transazioni di vendita e diffusione delle informazioni e delle notizie (Clavé, 2007).

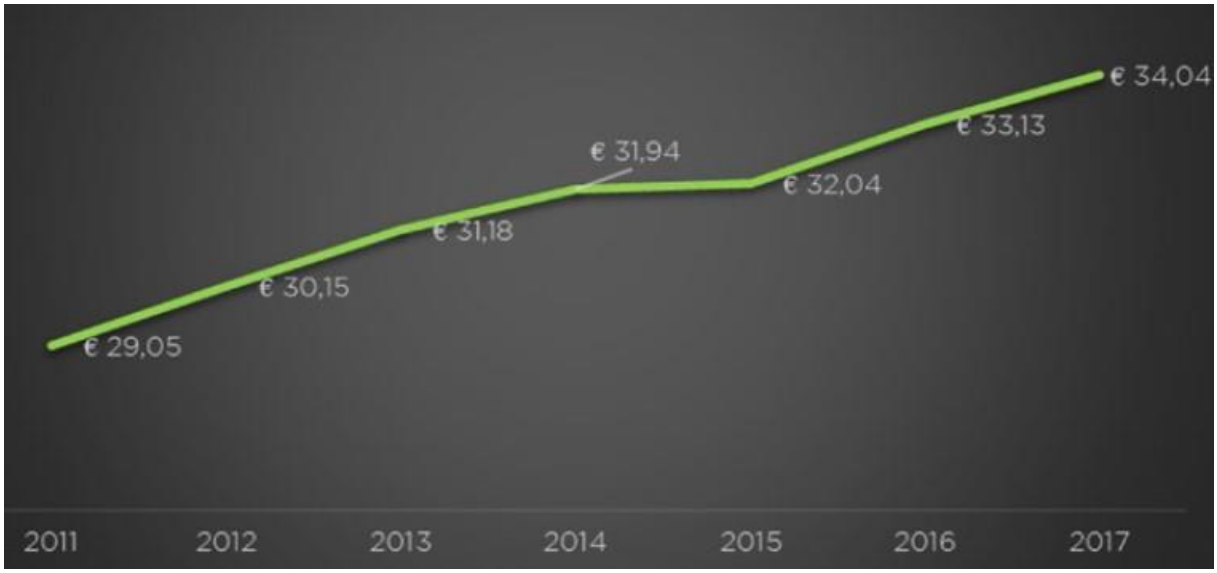
CAPITOLO 2.

Il sistema di parchi divertimento in Europa e le strategie di prezzo

Come illustrato dal rapporto TEA[3] e AECOM[4] (2019), il mercato europeo dei parchi divertimento appare ad oggi ormai consolidato e il settore risulta attivo e in crescita, grazie a numerosi investimenti in corso e attività di acquisizione.

Il trend di crescita del settore è stato confermato anche da IAAPA[5], come è possibile osservare in (Fig. 1), dove viene illustrato l'andamento della spesa media pro capite nel periodo 2011-2017.

Fig. 1 Spesa media pro capite nei parchi divertimento in Europa periodo 2011-2017



Fonte: Associazione Parchi Permanenti Italiani (2018).

Secondo i dati forniti dal rapporto TEA e AECOM (2019), la spesa media pro capite nei parchi divertimento europei è andata crescendo, passando da valori di spesa di € 29,05 nel 2011 a € 34,04 nel 2017.

---

[3] La *Themed Entertainment Association* (TEA) è un'associazione internazionale senza scopo di lucro che rappresenta i principali creatori, sviluppatori, designer e produttori di luoghi ed esperienze a tema nel mondo.

[4] L'AECOM è una società di ingegneria multinazionale che si occupa di architettura, ingegneria, consulenza, operazioni di manutenzione ecc.

[5] International Association of Amusement Parks and Attractions.

Complessivamente, l'aumento medio è stato del 2,7% e la spesa europea nei parchi divertimento ammontava a 5 miliardi e 449 milioni di euro nel 2017, dato piuttosto significativo che presenta il peso economico del settore. Sempre secondo il rapporto TEA e AECOM (2019), alcuni tra i parchi forniscono modelli esemplari per il settore: esso ha infatti presentato una classifica dei principali venti parchi nell'area EMEA (Europa, Medio Oriente, Africa). In particolare, sono otto gli Stati europei a cui fare riferimento in termini di quantità di parchi presenti nei singoli Paesi e numero di ingressi: Francia, Germania, Olanda, Danimarca, Spagna, Svezia, Italia e Regno Unito. Un aspetto particolarmente interessante da osservare all'interno dei parchi divertimento europei è il pernottamento, essendo da anni un punto di forza poiché i parchi investono sempre più in strutture ricettive di proprietà: infatti, il soggiorno in hotel e *resort* inclusi in pacchetti comprendenti più giorni di pernottamento in strutture limitrofe al parco generano il 6% degli ingressi. Se al visitatore è offerta la possibilità di pernottare all'interno del parco, ciò contribuirà all'allungamento della permanenza e in termini generali, al periodo di vacanza, apportando una spesa maggiore (tra servizi vari, gadget, ristorazione, ecc.) e alimenterà la spesa sul territorio (attività commerciali, trasporti, altre attrazioni turistiche, ecc.) (Associazione Parchi Permanenti Italiani, 2018).

Nei paragrafi seguenti, ci si focalizzerà su tre casi principali, considerati da molto tempo *best practice* in Europa: *Disneyland Paris* (Francia), *Europa-Park* (Germania) e *Gardaland* (Italia).

2.1 Il caso francese

Il boom dei parchi divertimento in Francia si può far risalire al 1984, quando alla DATAR (la delegazione interministeriale per l'amministrazione del territorio e l'attrattività regionale) arrivarono più di 300 richieste di progetti di parchi divertimento. Secondo Valdani e Guenzi (1998) furono almeno quattro i motivi di tale esplosione: in Francia non esistevano fino ad allora impianti ricreativi di rilievo; a causa dell'alto tasso di disoccupazione e della crisi del settore secondario, si cercò di

sviluppare e differenziare il settore dei servizi; l'imminente apertura di *Euro Disney* generò un effetto-traino e infine, grazie alle politiche di decentralizzazione amministrativa, molte collettività locali intrapresero piani di sviluppo e rilancio dei propri territori.

L'apertura di numerosi parchi divertimento dovette però far fronte alla totale mancanza di capacità e *know-how* in Francia: per questo motivo moltissimi parchi vennero chiusi pochi anni dopo la loro inaugurazione. Il primo esempio fra tutti è rappresentato da *Mirapolis*, situato poco lontano da Parigi e definito "il primo grande parco divertimenti francese" grazie alla sua estensione di 47 ettari. Inaugurato nel 1987, chiuse nel 1991; tra le diverse cause della chiusura troviamo uno studio del mercato incoerente, poiché il primo anno erano attesi tra i 2 e i 2,5 milioni di visitatori ma ne arrivarono solo 600.000. La stessa sorte è toccata a un secondo parco, *Zygofolis,* vicino a Nizza, anch'esso aperto nel 1987 e chiuso quattro anni dopo (Valdani e Guenzi, 1998).

Nel 1989 venne poi aperto *Big Bang Schtroumpfs*, nella regione della Lorena, il quale doveva rappresentare un modello di riconversione industriale, per fornire nuovi posti di lavoro e affrontare l'alta disoccupazione della zona dovuta alla crisi dell'industria siderurgica. Appena dopo due anni il parco si trovò sull'orlo del fallimento e venne acquistato dal gruppo belga *Walibi*. Attualmente, il nome del parco è *Walygator Parc* e ha accolto circa 270.000 visitatori nel 2017 (Osservatorio Turistico della Lorena, 2017).

Accanto a tali insuccessi, tuttavia, esistono numerosi esempi di parchi divertimento francesi che hanno avuto ottimi risultati e possono essere considerati *best practice* in Europa e nel mondo, primo fra tutti *Disneyland Paris* di cui si parlerà ampiamente nel paragrafo seguente. Il primo grande *competitor* di *Disneyland Paris* è sicuramente *Parc Astérix*, ubicato a una trentina di chilometri a nord di Parigi. Aperto ufficialmente nel 1989, dopo i primi anni di difficoltà, ha incontrato il favore del pubblico grazie all'idea vincente del tema (basato sulle avventure a fumetti "*Astérix, il gallico"*) e dell'inserimento nella tradizione socioculturale e storica della Francia. Con i suoi 34

ettari e 37 attrazioni ha attirato nel 2019 ben 2,3 milioni di visitatori (wikipedia.org, 2020a).

Altri due esempi di parchi di successo nel Paese d'oltralpe sono *Futuroscope* e *Puy du Fou*; il primo si trova a 10 km da Poitiers e ha ottenuto uno straordinario successo di pubblico, raggiungendo un record di presenze nel 1997 toccando quasi i 3 milioni di visitatori. Definito come "il parco europeo della comunicazione" ha come tema principale la tecnologia e la scienza, poiché riunisce in sé un connubio perfetto tra la componente ludica e quella culturale e pedagogica, differenziandosi così dalla concorrenza e trovando grande entusiasmo da parte dei visitatori. Si tratta di un polo tecnologico, dove oltre al parco tematico, vi si trovano uffici per una trentina di aziende operanti nel settore dell'informatica e delle telecomunicazioni, centri di ricerca nel campo dell'aeronautica e dell'ingegneria meccanica, un liceo e un'università, un palazzo dei congressi e l'Istituto nazionale per l'insegnamento a distanza (Valdani e Guenzi, 1998). Il secondo parco è stato fondato nel 1989 ed è situato nel dipartimento della Vandea. Con un'ampiezza totale di 78 ettari, ha accolto nel 2019 ben 2.308 milioni di visitatori (Hutin, 2019), collocandosi al terzo posto per numero di frequenze in Francia. È un parco unico nel suo genere, totalmente dedicato alla storia della regione, mette in scena ogni giorno grandi spettacoli che coinvolgono anche la popolazione locale. Insieme a *Parc Astérix* e *Futuroscope* è stato anch'esso insignito del prestigioso *Thea Awardi*[6].

Il caso francese risulta molto interessante poiché in Europa compare al primo posto in termini di ingressi, ospitando al contempo il maggior numero di parchi divertimento. Inoltre, il rapporto di TEA e AECOM (2019) mostra come la Francia sia lo Stato con il maggior numero di parchi molto apprezzati dai visitatori (*Puy du Fou* al primo posto). A rappresentare questo importante comparto troviamo la *SNELAC* (*Syndicat National des Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels)*, organizzazione aperta a tutti i siti di

[6] Il *TEA Award* è un premio annuale assegnato dalla *Themed Entertainment Association* destinato a progetti che esemplificano i più alti standard di eccellenza e impegno. Possono essere nominati individui, parchi, attrazioni, mostre e esibizioni nel settore dell'intrattenimento a tema.

svago e culturali che rappresenta attualmente una rete di quasi 500 aziende. Parchi divertimento, acquatici, zoologici, parchi tematici o scientifici, musei e castelli privati, siti culturali e siti naturali sono riuniti per difendere i loro interessi e promuovere le loro attività (SNELAC, 2020).

2.1.1 Disneyland Paris

Cenni storici

Dopo il grande successo di *Disneyland* in California, aperto nel 1955, del *Walt Disney World Resort* a Orlando (1971) e di *Tokyo Disney Resort* (1983), la *Walt Disney Company* iniziò a cercare un sito in Europa per l'installazione di un nuovo "regno incantato". Fu scelta la cittadina rurale di Marne-la-Vallée, situata a 32 km a est di Parigi: la sua posizione fu ritenuta ottimale poiché è ubicata nel cuore dell'Europa occidentale ed era stato calcolato che essa si trovava a circa quattro ore di distanza da 68 milioni di persone, a non più di due ore di distanza per 17 milioni di persone che avessero viaggiato con auto o treno e a due ore di volo per 320 milioni di persone (Clavé, 2007). La prima lettera di accordo fu firmata nel 1985 tra Michael Eisner, CEO della *Walt Disney Company* e il governo francese, che dette il via ai lavori nel 1988. L'investimento iniziale fu di 15 miliardi di franchi (2,3 miliardi di euro), sommati a ulteriori 5 miliardi di franchi (800 milioni di euro) per la realizzazione delle infrastrutture (come strade e il prolungamento della linea della RER), per un totale di 3,1 miliardi di euro. Il complesso aprì le sue porte con il nome di *Euro Disney Resort* e la cerimonia di inaugurazione avvenne il 12 aprile 1992, alla presenza di 50 telecamere, 200 milioni di spettatori, una troupe di 300 persone, 2.000 riflettori e numerosissime star del mondo dello spettacolo (wikipedia.org, 2020b).

Gli inizi furono piuttosto burrascosi: nell'agosto del 1992, le stime relative alle presenze annuali erano state drasticamente ridotte da 11 milioni a poco più di 9 milioni. Inoltre, alla fine del 1992 fu riconosciuto il sovradimensionamento del *resort* per la presenza di sette hotel, i quali iniziarono a chiudere nei mesi invernali. All'inizio del 1994, con la società in gravi difficoltà finanziarie e le voci che circolavano sul parco ovvero che

fosse sull'orlo della bancarotta, ci furono una serie di colloqui d'emergenza tra le banche e i finanziatori. La *Walt Disney Company* lanciò allora un ultimatum: minacciò la chiusura del parco a meno che le banche non fossero disposte a ristrutturare i prestiti. A quel punto le banche accettarono, cancellando praticamente tutti i pagamenti di interessi per i due anni a seguire e un rinvio di tre anni di ulteriori rimborsi di prestiti. Nell'agosto del 1994 il parco iniziò a rimettersi in sesto e tutti gli hotel del parco andarono in *overbooking* per tutta l'alta stagione. Aiutato dall'apertura della nuova attrazione *Space Mountain*, nel 1995 *Disneyland Paris* annuncia il suo primo profitto trimestrale pari a 35 milioni di dollari. Nel 2002 apre le porte di un secondo parco, i *Walt Disney Studios* mentre nel 2005, *Disneyland Paris* diventa la prima destinazione turistica in Europa (12.300.000 visitatori), superando per numero di ingressi la *Tour Eiffel*, il museo del *Louvre* e il Vaticano, rimanendo tale fino al giorno d'oggi. A partire dal festeggiamento del suo 15° anniversario, l'intero *resort* ha attraversato un'importante fase di crescita, annunciando un fatturato di 1,22 miliardi di euro (+12% rispetto all'anno precedente) e 5 anni più tardi, in occasione del 20° anniversario, il parco raggiunge il numero record di visitatori annuali che ammontavano a 16 milioni. Nel 2014, viene inaugurata una *dark ride* dedicata al protagonista del noto cartone animato *Ratatouille:* fu un investimento notevole poiché questa attrazione è costata 150 milioni di euro e ci sono volute 4.000 persone, 150 *imagineer*[7] e 44 società francesi per realizzarla. Nel 2017, Bob Iger (presidente del consiglio di amministrazione e amministratore delegato della *Walt Disney Company*) incontra all'Eliseo il presidente francese Emmanuel Macron, accordandosi per un investimento di 2 miliardi di euro per *Disneyland Paris*, includendo un'imponente espansione dei *Walt Disney Studios* con l'aggiunta di tre aree a tema *Frozen*, *Marvel* e *Star Wars* da completarsi entro il 2025 (wikipedia.org, 2020b).

[7] È una figura professionale della *Walt Disney Company* che riunisce il termine "*Imagination*" e "*Engineer*", formando appunto i suddetti "Ingegneri dell'Immaginazione" che si occupano di realizzare le attrazioni dei parchi *Disney*.

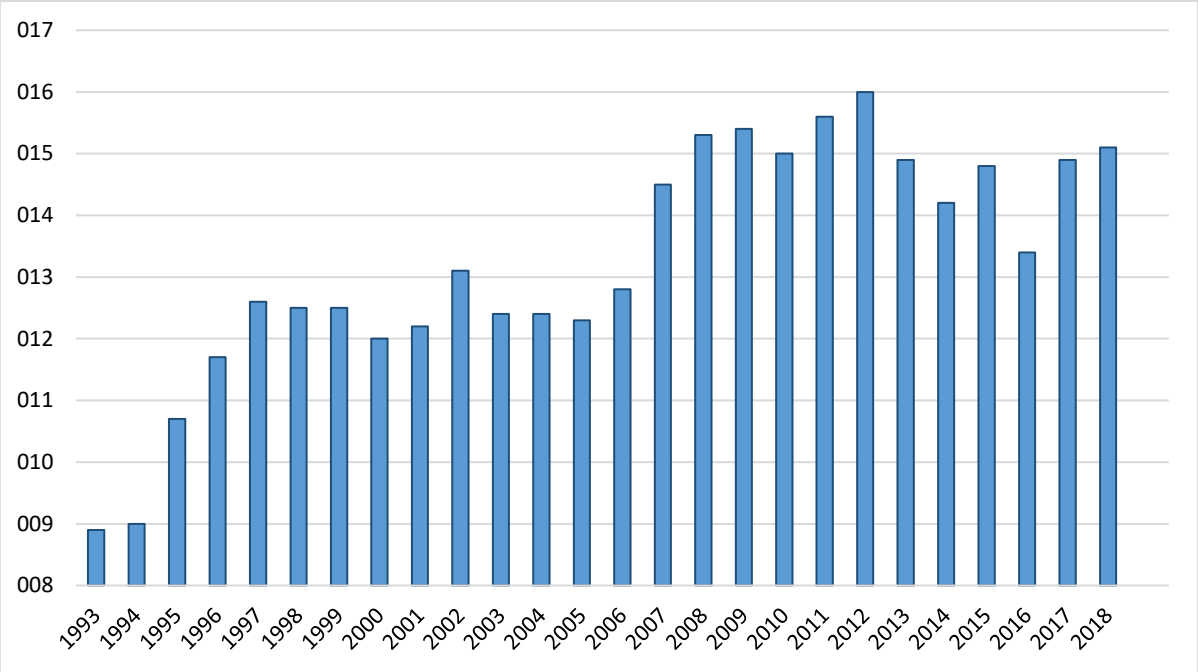
Il parco in cifre

Attualmente, l'intero complesso si estende su 22,3 km^2 e comprende due parchi a tema (*Disneyland Park* e i *Walt Disney Studios)* per un totale di 59 attrazioni, uno spazio con negozi, ristoranti e cinema (*Disney Village),* un campo da golf con 27 buche (*Golf Disneyland*), sette hotel di proprietà *Disney*, nove hotel affiliati e il *Village Nature,* sul tema dell'ecoturismo, la natura e l'ambiente. È la prima destinazione turistica in tutta Europa con più di 320 milioni di visitatori dal 1992, 55 ristoranti e 13 bar (per un totale di 21 milioni di pasti serviti annualmente), 2 centri congressi che ospitano ogni anno più di 850 eventi. Inoltre, sono 8.500 le camere disponibili tra gli hotel *Disney* e quelli affiliati, con un tasso di occupazione annuo pari al 77%. Oltre a ciò, il *Disneyland Hotel* e il *Disney's Davy Crockett Ranch* hanno ottenuto un certificato d'eccellenza *TripAdvisor* ciascuno. Nel 2016, il fatturato ammontava a 1,28 miliardi di euro, per un totale di 68 miliardi di valore aggiunto all'economia francese nei suoi primi 25 anni di attività. È al primo posto in qualità di datore di lavoro: sono mediamente 15.000 i *Cast Member*[8] a *Disneyland Paris* provenienti da tutto il mondo (100 nazionalità sono rappresentate e vengono parlate più di 20 lingue diverse). I tipi di posizioni offerte dal parco sono circa 500 e nel 2016 il 60% dei contratti firmati erano a tempo indeterminato (Disneyland Paris, 2020a).

Nella Fig. 2 sono riportati i visitatori del *resort* dal 1993 al 2018.

[8] Gli impiegati dei parchi *Disney* in tutto il mondo vengono definiti *Cast Member*.

Fig. 2 Numero di visitatori di Disneyland Paris dal 1993 al 2018 (espressi in milioni).



Fonte: Rielaborazione da DLP Today (2016) e The Global Attractions Attendance Report (2019).

Questi numeri così importanti sono dovuti, non solo al brand conosciuto in tutto il mondo che richiama moltissimi visitatori, ma anche dall'elevata qualità perseguita dai parchi *Disney* in termini di strutture, accoglienza, personale e gestione complessiva: le attrazioni esclusive, la spettacolarità delle ambientazioni, la selezione e formazione dei dipendenti, il valore del cliente trattato con la massima cortesia e l'esperienza manageriale perfezionata anno dopo anno, hanno reso i parchi *Disney* unici e fortemente differenziati rispetto alla concorrenza, innescando processi di fidelizzazione (generando alti tassi di ripetizione delle visite) e una reputazione da fuoriclasse (innescando continui passaparola positivi) (Valdani e Guenzi, 1998).

Tariffe d'ingresso[9]

Tabella 2.1 Prezzi d'ingresso Disneyland Paris

TIPOLOGIA BIGLIETTO	ADULTO	BAMBINO (3 – 11 anni)
MINI 1 GIORNO 1 PARCO (solo online)	€ 56	€ 51
MINI 1 GIORNO 2 PARCHI (solo online)	€ 76	€ 71
MAGIC 1 GIORNO 1 PARCO (solo online)	€ 74	€ 68
MAGIC 1 GIORNO 2 PARCHI (solo online)	€ 94	€ 88
SUPER MAGIC 1 GIORNO 1 PARCO	€ 87	€ 80
SUPER MAGIC 1 GIORNO 2 PARCHI	€ 107	€ 100
2 GIORNI 2 PARCHI	€ 169	€ 156
3 GIORNI 2 PARCHI	€ 211	€ 195
4 GIORNI 2 PARCHI	€ 249	€ 229

Fonte: elaborazione personale da Disneyland Paris (2020b)

I biglietti MINI e MAGIC sono disponibili solo on-line e sono sottoposti a dei periodi di validità (MINI = bassa stagione turistica; MAGIC = media stagione turistica).

Gli abbonamenti a *Disneyland Paris* sono chiamati Passaporti Annuali e come si evince dal nome stesso, sono validi per un anno a partire dalla data di acquisto.
In totale ne esistono di quattro tipi (Tabella 2.2).

[9] Prezzi aggiornati al 29 febbraio 2020.

Tabella 2.2 Tipologie di abbonamento Disneyland Paris

DISCOVERY	MAGIC FLEX	MAGIC PLUS	INFINITY
€ 179 oppure € 11 al mese dopo un versamento iniziale di € 60.	€ 259 oppure € 19 al mese dopo un versamento iniziale di € 60.	€ 299 oppure € 22 al mese dopo un versamento iniziale di € 60.	€ 449 oppure € 36 al mese dopo un versamento iniziale di € 60.
Valido 150 giorni/anno	Valido 300 giorni/anno	Valido 350 giorni/anno	Valido 365 giorni

Fonte: elaborazione personale da Disneyland Paris (2020c).

2.2 Il caso tedesco

La storia dei parchi divertimento in Germania risale agli anni '20, quando fu costruito il primo parco divertimenti *Tripsdrill* nel *Land* del Baden-Württemberg. Sono circa 140 i parchi divertimento in Germania delle tipologie tematico, acquatico e zoologico e il *Land* che ne ospita il maggior numero è il Nordrhein-Westfalen, la regione più popolosa della Germania. Esso ospita due tra i 10 parchi preferiti dai visitatori, *Movie Park* e *Phantasialand*, nonché parchi zoologici e safari e parchi giochi immersi nella natura (Parkerlebnis, 2020). In particolare, *Phantasialand*, aperto dal 1967, ha ospitato 2 milioni di visitatori nel 2018, classificandosi al terzo posto per numero di ingressi in Germania e al sedicesimo posto in Europa (TEA/AECOM, 2019). Ma un esempio virtuoso in termini di riqualificazione urbana è dato sicuramente da Berlino, che ha saputo trasformare e riconvertire gli stabilimenti bellici in disuso dopo gli eventi del 1989: a 70 km dalla capitale sorge infatti *Tropical Island Resort*, il più grande parco acquatico *indoor* del mondo, prova inconfutabile di riqualifica di una zona per fini di rilancio turistico, essendo stato ricavato da un ex-hangar nazista e avendo accolto 1,2 milioni di visitatori nel 2017, generando oltre 700 posti di lavoro e 1.900 posti letto (Associazione Parchi Permanenti Italiani, 2018).

In Germania, i parchi attirano circa 32 milioni di visitatori all'anno e creano 20.000 posti di lavoro. La maggior parte dei parchi divertimento tedeschi è a conduzione familiare

e in rappresentanza di questo importante settore si trova la *Verband Deutscher Freizeitparks und Freizeitunternehmen e.V. (VDFU,* la quale riunisce oltre 80 strutture ricreative e circa 120 società di fornitura, assistenza e consulenza (Fig. 3).

Fig. 3 Distribuzione parchi tedeschi aderenti alla VDFU

Fonte: Verband Deutscher Freizeitparks und Freizeitunternehmen e.V. (2020).

La società collabora con importanti gruppi internazionali come l'inglese *Merlin Entertainments* (padrone di *Legoland* in Baviera e degli acquari *SeaLife*), il gruppo belga *Plopsa* (*Holiday Park* nel Rheinland-Pfalz) e il gruppo spagnolo *Parques Reunidos* (*Movie Park* nel Nordrhein-Westfalen). La *VDFU* è inoltre membro dell'Associazione Tedesca del Turismo (*DTV*) e della *Deutsche Schaustellerbund e. V. (DSB*) e collabora a livello internazionale con l'Associazione Internazionale dei Parchi Divertimento e Attrazioni (IAAPA). Al fine di svolgere i suoi compiti, la *VDFU* richiede pareri di esperti del settore, per gli obblighi legali dei parchi divertimento, la sicurezza delle giostre e le normative edilizie esistenti o previste. L'associazione organizza inoltre progetti di interesse economico comune per tutti i parchi aderenti. Ciò include, ad esempio, un

opuscolo annuale in cui sono presentate tutte le società associate e la gestione del portale web freizeitparks.de, che presenta quotidianamente le ultime notizie dai parchi (VDFU, 2020).

2.2.1 Europa-Park

Cenni storici

Durante un viaggio negli Stati Uniti nel 1972, Franz Mack e suo figlio Roland ebbero l'idea di aprire un parco divertimenti in Germania. Di ritorno dagli USA, il primo compito è stato quello di cercare un luogo adatto. Venne scelto Rust situato nel *Land* del Baden-Württemberg al confine con la Francia. La realizzazione di questo progetto ha richiesto tre anni ed è così che *Europa-Park* aprì i battenti il 12 luglio 1975. Sotto la guida di Franz Mack la società ottenne riconoscimento a livello mondiale: la base del successo sono state le idee innovative nel campo delle giostre e l'ingresso nel business dei parchi divertimento; nel 1975 il numero di visitatori ammontava a 250.000 mentre nel 1978 venne toccato l'ordine del milione. Nel 1982 diventa sempre più chiara l'idea di voler costruire un parco dedicato all'Europa: viene quindi aperta in quell'anno l'area tematica italiana, seguita da quella olandese (1984), inglese (1988), francese (1990), scandinava (1992), spagnola (1994) e tedesca (1996). Gli altissimi standard di qualità ambiti dai fratelli Mack ripagarono presto, sia nei settori della ristorazione sia in quelli di giostre e spettacoli: nel 1990 la fondazione *Warentest*[10] conferì a *Europa-Park* la valutazione di "molto buono". Due milioni di persone visitarono il parco nel 1991. Nel 1996, sempre secondo la fondazione *Warentest, Europa-Park* garantiva un'offerta ampia e di alta qualità a un prezzo ragionevole, soprattutto rispetto al vicino concorrente *Disneyland Paris.* Iniziò una nuova epoca nel 1995 con l'apertura dell'hotel *El Andaluz,* il primo hotel in un parco divertimenti tedesco. Un secondo hotel, il *Castillo Alcazar* fu costruito nel 1999 e la richiesta di camere fu enorme: l'occupazione totale

[10] La *Stiftung Warentest* è un'organizzazione di consumatori tedesca senza scopo di lucro e di gran lunga la fondazione più conosciuta in Germania. I dipendenti esaminano, confrontano e comparano prodotti (beni e servizi) di vari fornitori.

dell'hotel nel 2000 era del 97,7%. Nel frattempo era stato stabilito un nuovo record nel parco grazie ai tre milioni di visitatori. Attualmente il parco conta sei hotel e due camping, i quali formano il più grande *resort* alberghiero in tutte la Germania. Nel 2005, Franz Mack ricevette un premio molto ambito: essendo uno dei pionieri di successo internazionale dei parchi divertimento, il senior manager del gruppo aziendale Mack è inserito nella *Hall of Fame*. Il premio gli venne consegnato alla più grande fiera mondiale dei parchi di divertimento di Atlanta dal presidente della IAAPA.

Nel 2012 l'area di *Europa-Park* è stata ampliata di altri cinque ettari: sono stati costruite le spettacolari montagne russe in legno *WODAN – Timburcoaster*, integrate completamente nel paesaggio. Persino nel settore della ristorazione, *Europa-Park* è all'avanguardia: dal 2011, ha aperto il ristorante *Foodloop,* nel quale tutte le bibite e le portate scorrono su dei binari, effettuando sempre un giro della morte. Nel 2014, cinque milioni di persone hanno visitato il parco, confermandolo tra i più importanti parchi divertimento europei (Corporate Europa-Park, 2020).

Il parco in cifre

L'intero complesso di *Europa-Park* si estende su una superficie di 710.000 m^2, con all'interno più di 100 attrazioni, 15 aree tematiche, sei hotel di proprietà, due camping e un parco acquatico *indoor*. Il parco garantisce ad ogni stagione fino a 8.500 posti di lavoro. È il maggior parco divertimenti tedesco e uno dei più importanti d'Europa, superato solo da *Disneyland Paris* per numero di ingressi; nella zona del Baden-Württemberg il turismo era praticamente assente e la presenza del parco ha fatto in modo che la regione si posizionasse al terzo posto per numero di pernottamenti, raggiungendo 11,4 milioni di pernottamenti e 5,7 milioni di ingressi nel 2017 (il 14% dell'intera Germania), andando ad occupare così un ruolo chiave nel settore turistico tedesco (Associazione Parchi Permanenti Italiani, 2018).

Europa-Park è un esempio virtuoso di parco divertimenti capace di trarre vantaggio dalla cooperazione con il territorio in cui è inserito in ottica sistemica, contribuendo

allo sviluppo culturale, turistico ed economico, senza tuttavia trascurare la sostenibilità ambientale e sociale. Per quanto riguarda i servizi nella regione, l'azienda ha di recente finanziato un progetto per rafforzare il sistema integrato dei trasporti, potenziando le infrastrutture per ospiti e locali. Inoltre, dal 2017 il parco collabora con *Eurowings,* la compagnia aerea tedesca che ha riservato le uniformi di un aeromobile alle mascotte del parco nella città di Stoccarda, che si trova a sole due ore dal parco e punto strategico per gli arrivi da tutta Europa, creando così una forte sinergia tra di esso e il comparto economico della zona (Travel Quotidiano, 2020). Altri esempi importanti di cooperazioni con realtà turistiche a livello comunale, regionale e nazionale sono la collaborazione con il *Black Forest Tourism,* con sede a Friburgo e che rappresenta ufficialmente circa 250 comunità turistiche nella regione della Foresta Nera e grazie al portale *Erlebnisregion Europa-Park,* la struttura promuove le attività turistiche di 18 città e comuni del territorio, con l'intento di sostenere e migliorare l'offerta del *Land* (Region Europa-Park, 2020).

Tariffe d'ingresso[11]

Tabella 2.3 Prezzi d'ingresso Europa-Park per la stagione estiva 2020

1 GIORNO

Bambini (fino a 3 anni compresi)	Ingresso gratuito
Bambini (4 -11 anni)	€ 47
Adulti	€ 55
Ospiti over 60	€ 47
Ospiti con disabilità + accompagnatore	€ 47 ciascuno
Non vedenti e persone in sedia a rotelle	Ingresso gratuito
Gruppi (a partire da 20 persone)	€ 46
Scolaresche (a partire da 10 persone) + gratuità per insegnante	€ 32

[11] Prezzi aggiornati al 29 febbraio 2020.

2 GIORNI

Bambini (4 -11 anni)	€ 86
Adulti	€ 104
Ospiti over 60	€ 86
Ospiti con disabilità	€ 86

Fonte: elaborazione personale da Europa-Park (2020)

Tabella 2.4 Tipologie di abbonamenti Europa-Park

Bambini (4 – 11 anni)	€ 195
Adulti	€ 225
Ospiti over 60	€ 200
Ospiti con disabilità	€ 195
Opzione parcheggio	+ € 28

Fonte: elaborazione personale da Europa-Park (2020)

2.3 Il caso italiano

Attualmente in Italia sono presenti 230 parchi divertimento delle tipologie tematico, acquatico e faunistico, 60 dei quali sono rappresentati dall'Associazione Parchi Permanenti Italiani (PPI) e distribuiti su tutta la penisola come rappresentato in Fig. 4; di notevole importanza per il settore dei parchi divertimento italiani è inoltre l'ANESV (Associazione Nazionale Esercenti Spettacoli Viaggianti): fondata nel 1947, rappresenta la più antica organizzazione di categoria del settore. Essa riunisce le imprese che svolgono attività itinerante nei luna park, i parchi di divertimento tematici, acquatici e faunistici e i parchi avventura. Ha promosso l'approvazione della legge 18 marzo 1968, n. 337, la quale riconosce la funzione sociale del settore e tutela gli interessi delle imprese aderenti, collaborando al contempo con le amministrazioni locali (ANESV, 2020).

Nel 2018 per il settore parchi divertimento sono stati accertati 17,6 milioni di ingressi per un volume d'affari[12] superiore ai 380 milioni di euro (SIAE, 2018). Secondo l'Associazione dei Parchi Permanenti Italiani (2018), queste cifre sottolineano le potenzialità di un mercato ancora inespresse, come testimoniano i dati europei secondo i quali l'Italia, paese ad alta vocazione turistica, possa avere forti possibilità di sviluppo ancora adesso sottostimate in questo settore.

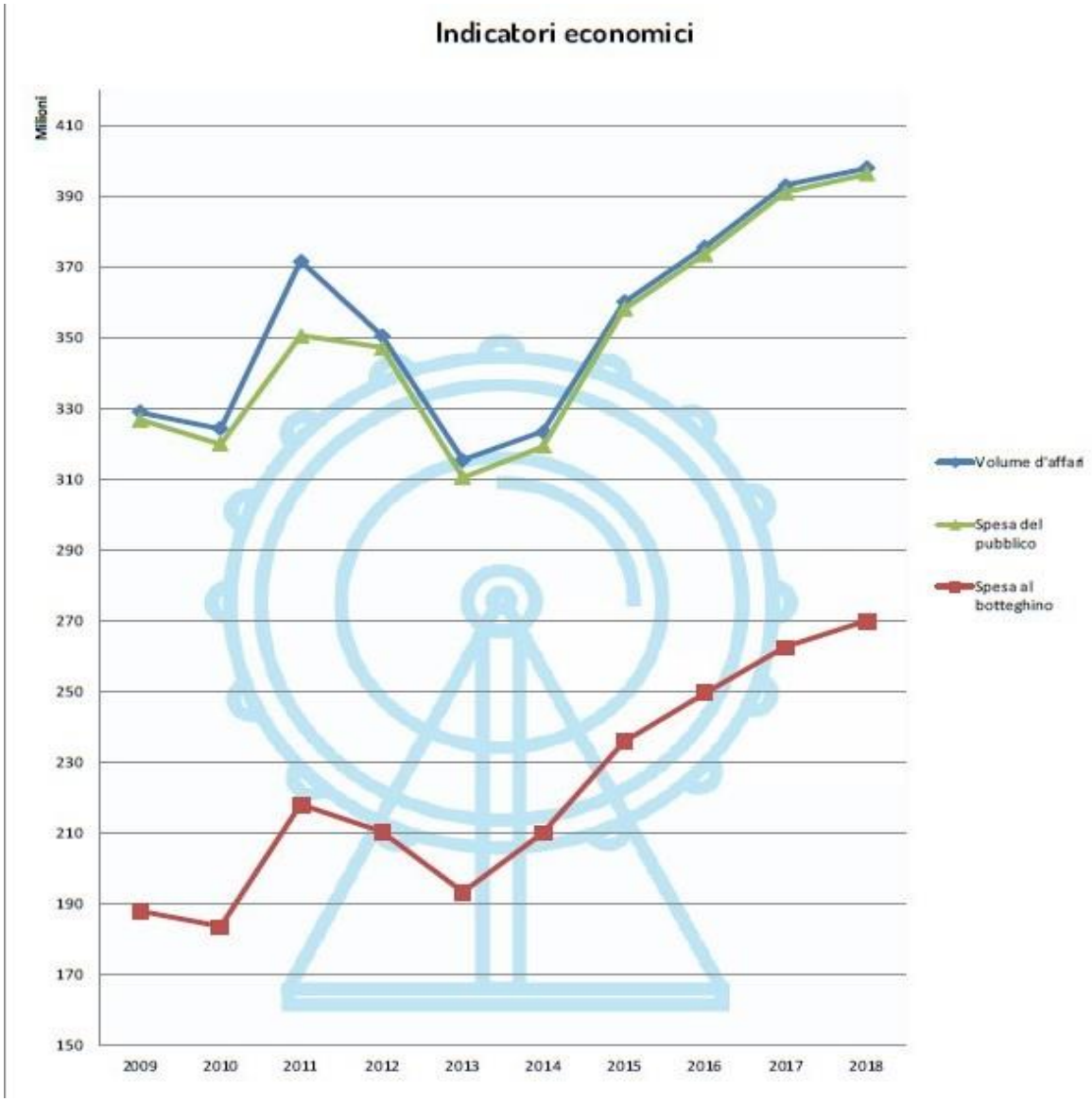
Fig.4 Distribuzione parchi italiani aderenti alla PPI

Fonte: Associazione Parchi Permanenti Italiani (2018)

In Fig. 5 si può invece osservare l'andamento del settore parchi nel periodo 2009 – 2018, dove vengono tenuti in considerazioni gli indicatori economici per l'industria dello spettacolo, ovverosia volume d'affari, spesa al botteghino e spesa del pubblico.

[12] Con "volume d'affari" si comprende la spesa del pubblico (prevendita biglietti, consumazioni ristorazione escludendo la spesa per l'acquisto di biglietti ed abbonamenti) sommata ad altri importi realizzati dall'azienda (incassi pubblicitari, sponsorizzazioni, contributi pubblici e privati, …)

Fig. 5 Andamento indicatori economici attrazioni spettacolo viaggiante (attrazioni viaggianti e parchi divertimento) periodo 2009 – 2018



Fonte: SIAE (2018)

Si può notare come il settore delle attrazioni dello spettacolo viaggiante in Italia, dopo un crollo avvenuto nel 2013, si sia pian piano ripreso e sia ora in costante crescita. Inoltre, la differenza tra spesa del pubblico e la spesa al botteghino (quantità totale di ospiti con biglietto o abbonamento) raggiunge circa i 110 milioni di euro, cifra che indica l'ammontare delle spese extra dei visitatori in ristorazione, negozi, servizi vari, ecc.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, si può segnalare che tutte le regioni italiane ospitano almeno un parco divertimenti: in Italia si distinguono due zone geografiche di grande importanza, il bacino del Lago di Garda e la riviera romagnola, le quali si presentano come due "aree-sistema" dell'industria dei parchi, per l'alta concentrazione di suddette strutture, grazie alla loro posizione geografica e la presenza consolidata di importanti flussi turistici (Valdani e Guenzi, 1998). Seguono Lombardia, Lazio, Puglia e Sicilia per la presenza di oltre 20 parchi ciascuna.
Il Nord Est rappresenta l'area che ha rilevato i numeri più alti nel 2017 con 7,3 milioni di visitatori corrispondenti al 40% degli ingressi totali dei parchi divertimento, generando un volume d'affari di oltre 200 milioni (57% del totale di tutto il comparto). Le regioni del Veneto e dell'Emilia-Romagna hanno saputo sviluppare nel corso degli anni un sistema turistico integrato che ha permesso l'evolversi dei due principali attori del comparto (*Gardaland* e *Mirabilandia*). Il bacino del Garda è la zona più attiva e florida sul panorama dei parchi: sono otto in totale le strutture tematiche, acquatiche e faunistiche ivi concentrate, tra cui la *best practice* italiana *Gardaland*. Quest'area presenta una forte attrattività turistica, oltre che per la presenza del lago e il clima mediterraneo, per la posizione strategica all'incrocio fra tre regioni, Veneto, Lombardia e Trentino che includono importanti città come Verona, Brescia e Trento e la vicinanza con il nord Europa: nel 2017 questa località ha attirato 24 milioni di turisti, di cui il 77% erano stranieri. Inoltre, il 40% dei visitatori del luogo sceglie i parchi divertimento oltre alle molte attività fruibili sul territorio. Si è parlato in precedenza di "sistema turistico integrato" poiché le tre regioni e province hanno dato vita a degli enti predisposti a collaborare tra loro e attirare turisti nell'area, ovverosia il *Consorzio Lago di Garda Lombardia,* il *Consorzio Lago di Garda Veneto e Garda Trentino SpA.* Queste istituzioni favoriscono e rappresentano le attrattive culturali, turistiche e ricettive del luogo, tra i quali anche i parchi divertimento, tramite iniziative di marketing e progetti volti a incoraggiare la cooperazione nella zona interessata e indirizzarsi verso un'azione congiunta tra i vari organismi. Questo sistema che riunisce realtà pubbliche

e private e parchi divertimento è la prova che una collaborazione efficace può dare luogo a flussi turistici considerevoli, che generano ricadute economiche rilevanti per il territorio (Associazione Parchi Permanenti Italiani, 2018).
Si tratterà ora del caso specifico e più interessante della zona e dell'Italia intera: il parco divertimenti di *Gardaland*.

2.3.1 Gardaland

Cenni storici

Il progetto *Gardaland* nasce da un'intuizione dell'imprenditore, artista e commerciante di Peschiera del Garda Livio Furini: dopo essere rimasto affascinato dalla visita a *Disneyland* in California, al suo rientro in Italia nel 1971 acquista un terreno a Castelnuovo del Garda, per dare vita l'8 ottobre 1974 alla società *Gardaland SpA* insieme ad altri imprenditori locali. I lavori per *Gardaland* iniziarono nel febbraio 1975 dopo un investimento di 200 milioni di lire e seguitarono fino al 19 luglio, data ufficiale di inaugurazione del parco, delle dimensioni di 90.000 m², 21 attrazioni e un prezzo d'ingresso di 1.750 lire (circa 0,90 euro) (Pelucchi, 2001).
I primi anni del parco sono abbastanza difficili soprattutto per incomprensioni e motivi burocratici; ciononostante, la prima stagione si conclude positivamente con la visita da parte di 100.000 visitatori e un incasso di 140 milioni di lire (Corriere della Sera, 2016). Successivamente, nel 1978, i visitatori ammontavano già a 468.000. Presto ci si rese conto che stavano emergendo tre diverse realtà e che ognuna aveva bisogno di specifiche esigenze, strutture ad hoc e personale specializzato; nacquero così i reparti delle attrezzature ludiche, dell'animazione e della ristorazione. Il biennio 1984 – 85 portò grandi novità che posizionarono il parco fra i primi in Europa per numero di visitatori, come la comparsa della mascotte del parco, il drago Prezzemolo, l'inaugurazione del *Saloon Rio Bravo* e due importantissime attrazioni presenti ancora oggi, ovvero *Colorado Boat* e *Magic Mountains.* Nel 1988 apre ufficialmente una delle attrazioni che ha reso *Gardaland* famoso in tutta Italia e in Europa: la *Valle dei Re.* Si trattava di un percorso attraverso l'antico Egitto caratterizzato dalla presenza di 75

robot animati, grande quasi quanto un campo da calcio e interamente progettata da due ingegneri italiani, ove l'entrata raffigura il tempio di Abu Simbel in scala 1:2. Sarà necessario aspettare il luglio 1992 per l'apertura di un'altra importantissima attrazione, *I Corsari*, una *dark ride* costata 60 miliardi di lire e divenuta la più dispendiosa fino ad allora. La tecnica di costruzione utilizzata fu la stessa delle metropolitane cittadine, raggiungendo circa i 15 metri di profondità. Il nuovo millennio porta un calo degli incassi, ampiamente recuperati con l'apertura nel 2001 dell'area tematica per bambini *Fantasy Kingdom*. Nel 2004 viene inaugurato il *Gardaland Hotel*, rendendo il parco l'unico in Italia con hotel di proprietà. A seguito di problemi amministrativi, nel 2006 la multinazionale inglese *Merlin Entertainments* acquista il parco per il 90%, lasciando il restante 10% alle famiglie fondatrici. Ed è proprio per volontà della *Merlin* che apre nel 2008 il *SeaLife Aquarium,* dal costo di 15 milioni di euro in posizione adiacente al parco tematico. Un grande investimento arriva nel 2015 con *Oblivion: the Black Hole,* primo *dive coaster* in Italia con un'inclinazione verticale di 87°, 43 metri di altezza e costato 20 milioni di euro. A partire dal 2016, *Gardaland* inizia un periodo di grandi collaborazioni e cambiamenti con l'apertura della seconda struttura alberghiera a 4 stelle, il *Gardaland Adventure Hotel*, l'installazione dell'area *Kung Fu Panda Academy*, grazie a un accordo concluso con il colosso americano *DreamWorks Animation* e la costruzione nel 2018 di *Peppa Pig Land.* Nel 2019 ha aperto il terzo grande albergo 4 stelle, il *Gardaland Magic Hotel* e nello stesso anno l'azienda *Merlin Entertainments* è stata acquisita dalla *Lego* per 6,6 miliardi di euro. Questo fatto apporterà importanti novità per la stagione 2021, che vedrà la nascita di un parco acquatico all'interno di *Gardaland,* il *Legoland Water Park* (Genova, 2020).

Il parco in cifre

Con un'estensione di 450.000 m^2 e un totale di 37 attrazioni, Gardaland è il più noto e più frequentato parco divertimenti d'Italia, in grado con le sue attrazioni di competere con *Disneyland Paris.* La qualità offerta al visitatore deriva soprattutto da continue scelte innovative molto ambiziose, politiche di reinvestimento, aggiornamento delle attrazioni e selezione coordinata del personale in tutti i settori.

"Il 2018 è stato l'anno dei record" ha spiegato Aldo Maria Vigevani, CEO di *Gardaland Resort*, grazie a un aumento dei visitatori pari al 17% rispetto all'anno precedente, che passano così da 2.600.000 a 3.042.000, e un incremento delle presenze negli hotel (+5%), raggiungendo un'occupazione del 85% nel corso di tutta la stagione. Per quanto riguarda le prenotazioni negli hotel di *Gardaland* da parte della clientela italiana (che hanno subito un aumento del 17,2% rispetto al 2017), la maggior parte degli ospiti è composta da famiglie di quattro persone provenienti da grandi città come Milano, Roma, Bari, Torino, Napoli e Venezia con un soggiorno medio di due notti. Dall'altro lato, il mercato straniero vede una forte affluenza di turisti tedeschi, austriaci, svizzeri, inglesi, olandesi. In forte espansione sono le presenze provenienti da Israele, grazie anche ai collegamenti tra l'aeroporto di Tel Aviv e Verona, con voli diretti charter e di linea (Redazione Verona Sera, 2018).

Tariffe d'ingresso[13]

Tabella 2.5 Prezzi d'ingresso Gardaland Resort

GARDALAND PARK

TIPOLOGIA BIGLIETTO	INTERO	RIDOTTO[14]
1 GIORNO	€ 40 online € 42 alle biglietterie	€ 35 online € 37 alle biglietterie
2 GIORNI	€ 52 online € 54 alle biglietterie	€ 46 online € 48 alle biglietterie
POMERIDIANO FERIALE (dalle 13:00)	€ 22	€ 22
POMERIDIANO FESTIVI (dalle 14:00)	€ 25	€ 25

SEALIFE AQUARIUM

1 INGRESSO	€ 11,50 online € 16 alle biglietterie	€ 8 online € 10,50 alle biglietterie
FAMIGLIA di 3 PERSONE	€ 38	/
FAMIGLIA di 4 PERSONE	€ 46	/
FAMIGLIA di 5 PERSONE	€ 54	/
GRUPPI (min. 20 persone paganti)	SCUOLE E PARROCCHIE: con prenotazione € 6,50 senza prenotazione € 12	GRUPPI: con prenotazione € 11,00 senza prenotazione € 12

[13] Prezzi aggiornati al 29 febbraio 2020.

[14] Bambini di età inferiore ai 10 anni, over 60, militari italiani, disabili autosufficienti e accompagnatori diversamente abili non autosufficienti.

GARDALAND PARK + SEALIFE AQUARIUM

1 INGRESSO GARDALAND PARK + 1 INGRESSO SEALIFE	€ 45 online € 47 alle biglietterie	€ 39 online € 42 alle biglietterie
2 INGRESSI GARDALAND PARK + 1 INGRESSO SEALIFE	€ 60	€ 50

GARDALAND PARK + LEGOLAND WATER PARK

1 INGRESSO GARDALAND PARK + 1 INGRESSO LEGOLAND WATER PARK	€ 55	€ 49
2 INGRESSI GARDALAND PARK + 1 INGRESSO LEGOLAND WATER PARK	€ 53 data fissa € 58 data aperta online € 60 alle biglietterie	€ 54
2 INGRESSI GARDALAND PARK + 1 INGRESSO LEGOLAND WATER PARK + 1 INGRESSO SEA LIFE	€ 60 online € 62 alle biglietterie	€ 56

Fonte: elaborazione personale da Gardaland (2020a)

Bambini di altezza inferiore a 1 metro e persone diversamente abili non autosufficienti entrano gratuitamente.

Tabella 2.6 Tipologie di abbonamenti Gardaland Resort

ABBONAMENTO JUNIOR	ABBONAMENTO EASY	ABBONAMENTO PREMIUM	ABBONAMENTO VIP
€ 49	€ 55	€ 85	€ 95

Fonte: elaborazione personale da Gardaland (2020b)

Inoltre, l'acquirente ha diritto a uno sconto di € 5 (ad esclusione dell'Abbonamento Junior) se acquista un abbonamento entro il 19 aprile 2020.

Per gli Abbonamenti Junior e Easy è applicabile un upgrade (Super Junior e Super Easy): con l'aggiunta di € 10, l'acquirente ha diritto a ulteriori vantaggi, come ad esempio un'entrata al *Legoland Water Park*.

A partire da quest'anno *Gardaland* inoltre offre la possibilità di acquistare altre due tipologie di tessere: la *Gardaland Club* e la *Gardaland Club Plus*. Si tratta in sostanza di due abbonamenti che permettono ingressi illimitati, la prima rispettivamente al *Gardaland Park* e al *Sealife* e la seconda, oltre a essi, anche al *Legoland Water Park*.

Tabella 2.7 Novità 2020: tessere Gardaland Club

GARDALAND CLUB	GARDALAND CLUB PLUS
€ 8,50 al mese (12 pagamenti mensili obbligatori) Costo di attivazione: € 20 (una tantum)	€ 15,00 al mese (12 pagamenti mensili obbligatori) Costo di attivazione: € 20 (una tantum)

Fonte: elaborazione da Gardaland (2020c)

2.4 Tecniche di Revenue Management utilizzate e confronto tra i casi presentati

Le tecniche di Revenue Management (RM) implicano la segmentazione dei clienti nel mercato, la fissazione dei prezzi e la gestione della capacità per massimizzare il fatturato (Kimes, 1989). Il RM ha avuto origine nel settore delle compagnie aeree negli

anni '70, e successivamente ha avuto una vasta applicazione nell'industria turistica, nel ramo dell'ospitalità e della ristorazione e ormai da diversi anni, anche il settore dei parchi divertimento utilizza alcune tecniche di RM per massimizzare il fatturato e operare una migliore gestione dei flussi di visitatori. Il settore dei parchi suggerisce un forte potenziale per l'applicazione delle suddette tecniche poiché il prodotto offerto presenta alcune caratteristiche riscontrabili nei settori dove il RM viene tradizionalmente applicato: alta deperibilità del prodotto/servizio; prodotto venduto in anticipo rispetto al suo utilizzo; mercato segmentabile e differenziazione dei prezzi giustificata; domanda variabile e non nota a priori; capacità più o meno flessibile (Heo e Lee, 2009).

Il confronto che segue analizzerà similitudini e differenze per quanto concerne le strategie di prezzo intraprese dai tre parchi sopra illustrati.

Per quanto concerne la struttura dei costi, è possibile notare come *Disneyland Paris* operi una differenziazione di prezzo in base alla stagione (durante la bassa stagione, da gennaio a maggio circa, possono accedere al parco i biglietti MINI e MAGIC aventi un prezzo inferiore rispetto ai SUPERMAGIC validi a luglio e agosto); questa politica non viene adottata da *Europa-Park* e *Gardaland* i quali, dando inizio alle attività nel mese di marzo, preferiscono optare per un unico prezzo valido per tutta la stagione. Ciononostante, Avlonitis e Indounas (2005) spiegano come l'industria dei parchi divertimento, abbia tipicamente costi fissi elevati e costi variabili relativamente bassi e i costi per visitatore nelle basse stagioni siano molto più alti rispetto alle stagioni più frequentate. I due autori suggeriscono che, per aumentare l'efficienza operativa, sia opportuno offrire un maggior numero di sconti sul prezzo del biglietto durante la bassa stagione e evitare così il basso costo marginale delle vendite.

L'obiettivo fondamentale delle strategie di RM è aumentare le entrate adeguando i prezzi per coprire tutta la capacità disponibile (Berman, 2005). Grazie alla segmentazione indiretta del mercato (o discriminazione di secondo grado), è possibile applicare strategie di differenziazione dei prezzi che consentono di vendere prodotti

identici ai clienti secondo le loro caratteristiche, che talvolta non sono direttamente osservabili dall'azienda (Tellis, 1986). I parchi divertimento attuano queste pratiche differenziando le tariffe di ingresso in base alle caratteristiche demografiche e socioeconomiche (età, professione…) e al numero di partecipanti (individuali o gruppi). Di norma così facendo troviamo tariffe scontate per bambini fino ai 12 anni di età, over 65 e gruppi organizzati. Allo stesso modo, *Disneyland* e *Gardaland* applicano sconti sui biglietti d'ingresso acquistati in anticipo e online, pratica non attuata invece da *Europa-Park.*

Inoltre, nei tre casi presentati, è possibile notare in particolare alcune tecniche utilizzate per la discriminazione di secondo grado, ovverosia il *bundling* e il *versioning*. Il primo viene descritto come la pratica per vendere due o più prodotti/servizi insieme in un'unica offerta e ad un unico prezzo; il principio è quello di far percepire al cliente un valore maggiore nelle offerte combinate rispetto alla somma dei singoli componenti che formano il *bundle* (Levens e Casarin, 2014). I parchi divertimento adoperano il *bundling* per offrire pacchetti che generalmente includono l'entrata al parco e il pernottamento in hotel, il trasporto o attività prossime (ristorazione all'interno del parco, biglietti salta-coda, ecc.). L'utilizzo di questa tecnica è particolarmente evidente nel caso di *Gardaland* che offre al visitatore la possibilità di acquistare un unico biglietto per la visita al parco e all'acquario e/o al parco acquatico. Nella Tabella 2.5 si può osservare come un biglietto d'ingresso intero per un giorno al *Gardaland Park* costi € 42 alle biglietterie, mentre un ingresso al *Sealife Aquarium* venga € 16. Il visitatore può acquistare un unico biglietto al prezzo di € 47 (risparmiando € 11) e visitare entrambi, invece di acquistare singolarmente due biglietti e spendere così € 58.

Il *versioning* viene invece utilizzato per la vendita di diverse versioni di un prodotto o servizio, identificato dalla coppia prezzo-caratteristiche: i costi di produzione rimangono gli stessi ma il bene viene venduto a prezzi diversi a seconda delle caratteristiche dello stesso. Nei tre parchi presi in analisi, questa tecnica è evidente per quanto riguarda gli abbonamenti annuali ma a differenza di *Disneyland* e *Gardaland,*

Europa-Park non opera una differenziazione in base alle caratteristiche del prodotto, bensì proponendone uno solo (la tessera *Clubkarte*), differenziando il prezzo per caratteristiche dell'acquirente (Tabella 2.4). D'altra parte, *Disneyland* e *Gardaland* offrono entrambi quattro tipologie di abbonamento aventi altrettanti prezzi differenti a seconda del numero di vantaggi associati e sottoscrivibili (Tabella 2.2 e 2.6).
È possibile osservare l'utilizzo inoltre di alcune tecniche di pricing psicologico, in particolare dell'*odd-even pricing*. È una strategia che coinvolge l'ultima cifra di un prezzo di un prodotto o servizio, che può terminare con una cifra pari o dispari. Di norma, il consumatore percepisce come molto conveniente il prezzo che termina con una cifra dispari rispetto a quella pari, poiché la concentrazione cade sul primo numero letto da sinistra (€ 5,99 rispetto a € 6,00). Nei parchi divertimento questa strategia viene impiegata soprattutto nel settore della ristorazione (es. tutti i prezzi dei menù nei fast-food di *Disneyland Paris* terminano con "99") e nei negozi (es. tutti il *merchandise* e i prodotti personalizzati, come le famose orecchie di Topolino, vendute al prezzo di € 14,99).

In conclusione, si può quindi affermare che l'industria dei parchi divertimento offre molteplici opportunità per lo sviluppo e l'applicazione di tecniche di RM al pari dei settori "tradizionali" dell'industria turistica (hotel, compagnie aeree, ristoranti, ecc.). Inoltre, attraverso la presentazione del sistema europeo dei parchi divertimento e dei casi francese, tedesco e italiano, è possibile notare come le visite ai parchi continuino ad aumentare, accrescendo la popolarità degli stessi. Gli operatori del settore possono prendere esempio dalle tre *best-practice* sopra descritte curando nei minimi dettagli alcuni elementi operativi come cortesia e pulizia, intrattenimento, tema e design, ritenuti aspetti chiave dai visitatori, al fine di rendere la loro esperienza indimenticabile e invogliarne la ripetizione.

CAPITOLO 3.
Metodi decisionali multicriteria: il metodo AHP

3.1 Il processo decisionale d'acquisto dei consumatori

Come affermato in Levens e Casarin (2014), "il processo decisionale del consumatore è composto dalle fasi che i consumatori intraprendono per identificare e valutare le diverse opzioni." Comprendere appieno il processo decisionale è un compito tutt'altro che semplice e molte imprese da diverso tempo dedicano interi reparti aziendali allo studio della psicologia del consumatore che comprende aspetti sia razionali che emotivi per poter indirizzare ai vari target l'offerta più adeguata possibile. I consumatori prendono decisioni di continuo circa i beni disponibili sul mercato sulla base di molteplici fattori come il prezzo, le caratteristiche del prodotto o del servizio, il passaparola, ecc. Tuttavia, esiste una differenza circa il coinvolgimento nel processo decisionale, il quale viene normalmente suddiviso in due livelli: basso e elevato. Un coinvolgimento basso avviene comunemente nel caso di acquisti di routine, come la spesa settimanale al supermercato; d'altra parte, si ha un coinvolgimento elevato nel caso di acquisti effettuati raramente, per i quali risulta necessaria un'adeguata conoscenza delle alternative e di conseguenza si dilata il tempo di acquisto. I bisogni dei consumatori, e di conseguenza il grado di coinvolgimento, hanno carattere soggettivo e contingente, poiché possono variare per lo stesso individuo al mutare della situazione di acquisto (Levens e Casarin, 2014).

Molteplici fattori psicologici, personali, sociali e situazionali influiscono in modo più o meno intenso sulle decisioni di acquisto dei consumatori; alcuni di tali fattori sono riportati in Tabella 3.1.

Tabella 3.1 Fattori che influenzano il processo di decisione dei consumatori

Fattori personali	Fattori psicologici	Fattori situazionali	Fattori sociali
Identità di sé	Percezione	Ambiente di acquisto	Cultura
Personalità	Motivazione	Tempo	Sottocultura
Stile di vita	Atteggiamenti	Ambiente digitale	Gruppi di riferimento
Età e fase della vita	Credenze	Contesto	Classi sociali
Talento personale	Apprendimento		Ruolo di genere
Benessere			Famiglia

Fonte: elaborazione personale da Levens e Casarin (2014).

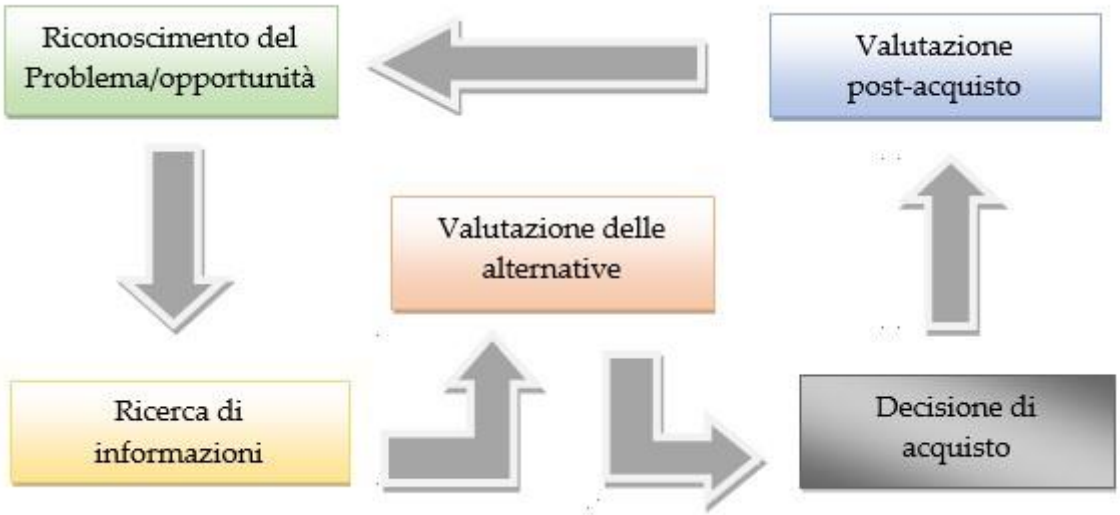
L'insieme di fattori si manifesta in modo diverso da individuo a individuo e può cambiare nel corso della vita e a seconda del contesto; i professionisti del marketing devono essere in grado di comprendere i bisogni e le richieste dei consumatori analizzando le fasi del processo decisionale.

3.1.1 Le fasi del processo decisionale d'acquisto

Come evidenziato da Levens e Casarin (2014), all'origine del processo di acquisto vi è la manifestazione di un bisogno, percepito come una mancanza o una privazione, nel quale il consumatore si trova in una situazione che lo induce ad agire per ridurre la sensazione di disagio. Dai bisogni scaturiscono le richieste, ma mentre i primi sono relativamente facili da individuare, questo non si può dire per le richieste a causa della complessità di ogni singola percezione soggettiva e della rapidità dei cambiamenti nella domanda.

Nella Fig. 6 è stata riportata la sequenza logica di azione che caratterizza il processo decisionale e che può essere riassunta in cinque fasi principali.

Fig. 6 Il processo decisionale



Fonte: rielaborazione personale da Levens e Casarin (2014)

1) *Riconoscimento del problema/opportunità*: in questa fase si manifesta il bisogno o desiderio da parte del consumatore, dal quale scaturisce una richiesta di un prodotto o servizio.

2) *Ricerca di informazioni:* essa può essere diretta se l'informazione viene cercata attivamente dal consumatore, il quale intraprende una serie di attività come porre domande in un punto vendita, parlare con esperti, farsi consigliare da amici e/o conoscenti, per riuscire a soddisfare al meglio il suo problema. L'informazione è invece indiretta se essa viene recepita in modo fortuito dal consumatore, nonostante questa casualità possa essere "provocata" dall'azienda.

3) Valutazione delle alternative: in questa fase vengono identificate diverse opzioni, valutate sulla base di precisi criteri che caratterizzano il bene (ad esempio il costo, la facilità di reperimento, i benefici attesi, ecc.).

4) Decisione di acquisto: dopo aver valutato le diverse alternative, il consumatore prende una decisione; in questa fase emergono alcune regole decisionali che possono avere carattere compensatorio (quando il consumatore considera le varie caratteristiche di un prodotto assegnando loro un punteggio e un alto punteggio ottenuto da una caratteristica compensa il basso punteggio ottenuto da un'altra), lessicografico (se le

caratteristiche del prodotto vengono classificate secondo una gerarchia di importanza e le alternative di acquisto vengono valutate sulla base delle caratteristiche giudicate più importanti) o discriminatorio (se si utilizzano dei vincoli per rimuovere un certo numero di alternative e agevolare il processo decisionale, come per esempio porre un preciso budget di spesa). Queste tipologie di regole decisionali sono spesso utilizzate in combinazione tra loro e in modo spesso inconsapevole per la scelta di un singolo prodotto.

5) Valutazione post-acquisto: è il momento in cui il consumatore utilizza il prodotto e ne formula un giudizio, che può generare soddisfazione, indifferenza o insoddisfazione.

3.1.2 Il processo decisionale nella mente dei turisti

Castoldi (2006) ha definito il turista come un "consumatore in viaggio", dove è bene tener presente che il prodotto turistico è unico nel suo genere poiché esercita un coinvolgimento molto alto nel suo fruitore dal momento che "l'esperienza-vacanza" è un periodo molto atteso e il consumatore-turista ha l'occasione di potersi estraniare dalla vita ordinaria di tutti i giorni. Inoltre, il prodotto presenta delle peculiarità che lo distinguono da un normale bene di consumo: innanzitutto, è un prodotto-servizio che non può essere né sostituito né collaudato in precedenza; in secondo luogo, è un prodotto composito, cioè formato da una pluralità di elementi e attività che devono trovarsi in armonia tra loro (Castoldi, 2006). Molti studiosi ed esperti che si occupano di domanda turistica si chiedono ormai da tempo se vengono scelti prima la destinazione e poi i servizi e le attività che essa può offrire o viceversa; risulta importante comprendere questo meccanismo della mente del turista poiché tutto ciò apporta delle conseguenze sul processo decisionale e le sue fasi.

Secondo Serra Cantallops et al. (2013) il processo decisionale di un viaggio comprende sei fasi: la ricerca di informazioni, la pianificazione del viaggio, la selezione del prodotto, la prenotazione, l'utilizzo del prodotto-vacanza e la valutazione post-esperienza; questo processo è in quale modo riconducibile al processo decisionale applicato dai consumatori in generale visto nel paragrafo precedente. Nella prima fase,

il turista cerca informazioni su una destinazione in particolare o semplicemente idee di viaggio, servendosi di tutti gli strumenti di cui è a disposizione (passaparola, Internet, dépliant, agenzie di viaggio…); una volta decisa la meta, il viaggio viene pianificato e ciò rappresenta di norma la fase che richiede lo sforzo maggiore in termini di tempo e coinvolgimento (quale mezzo utilizzare per lo spostamento? in che periodo prenotare la vacanza? con quale compagnia viaggiare?...). Nella terza fase, vi è la selezione ufficiale del prodotto-vacanza alla quale segue la fase di prenotazione. Infine, il turista usufruisce della vacanza e al suo ritorno ne dà una valutazione (Serra Cantallops et al, 2013).

È opportuno sottolineare che Internet ha cambiato profondamente il processo decisionale del turista: se una volta quest'ultimo si affidava a esperti del settore come Tour Operator e agenzie di viaggio, ora predilige la via della disintermediazione, nella quale il turista cerca per conto suo informazioni sul viaggio e sulla destinazione, organizzando e prenotando la propria vacanza in modo autonomo. Questo *modus operandi* è scaturito soprattutto dalla crescente presenza online di siti di recensioni di hotel (es. TripAdvisor), portali turistici UGC (*User Generated Content)* e numerose OTA (*Online Travel Agency)*, dove è possibile valutare tra diverse opzioni, scegliere il prodotto con le caratteristiche che soddisfano al meglio le proprie esigenze e prenotare e fare transazioni di pagamento in modo veloce e sicuro. Spesso però opinioni e giudizi di utenti che hanno già usufruito del servizio non bastano a rassicurare il turista sulla bontà della scelta, il quale nella marea di recensioni può sentirsi titubante e perplesso, soprattutto il consumatore poco esperto.

Tutti questi aspetti del processo decisionale del consumatore-turista, rendono opportuna l'applicazione di un metodo matematico che lo possa agevolare nella scelta del prodotto e al contempo lo faccia sentire rassicurato. Esistono diversi metodi che vengono definiti *multicriteria*, i quali possono venire incontro all'esigenza personale di ognuno di operare la scelta migliore, se ci si trova davanti a molte alternative che racchiudono molteplici variabili.

Dopo una breve presentazione di alcuni metodi *multicriteria,* che risultano molto utili al fine di quantificare la nostra opinione soggettiva nel processo decisionale, ci si focalizzerà sull'*Analytic Hierarchy Process* (AHP).

3.2 Multiple-criteria decision-making (MCDM)

Il processo decisionale a criteri multipli (Multiple-criteria decision-making - MCDM), (chiamato anche *multiple-criteria decision analysis* – analisi decisionale a criteri multipli), è una sotto-disciplina della ricerca operativa[15] che valuta un insieme di criteri che caratterizzano le alternative tra cui scegliere al fine di assumere la decisione migliore. Ogni giorno ci troviamo di fronte a una molteplicità di scelte. L'MCDM è un processo per scegliere la soluzione migliore tra più alternative basate su diversi criteri. Nella vita quotidiana, di solito valutiamo più criteri inconsciamente e ci sentiamo a nostro agio con le decisioni assunte che si basano solo sull'intuizione (Rew, 1988). D'altra parte, quando la posta in gioco è alta, è importante determinare correttamente il problema e valutare esplicitamente i criteri (Franco e Montibeller, 2010). Individuare problemi complessi e considerare più criteri porta a decisioni più informate e migliori e supportano il decisore nella sua scelta finale. Vi sono stati importanti progressi in questo campo dall'inizio della moderna disciplina decisionale a più criteri sin dai primi anni '60. Una varietà di approcci e metodi, alcuni implementati da software specializzati, sono stati sviluppati per la loro applicazione in una vasta gamma di discipline, che vanno dalla politica al campo medico, dall'ambiente alle scelte quotidiane. Per questo motivo spesso non viene utilizzato un solo metodo, ma una combinazione di essi (wikipedia.org, 2020c). Inoltre, la determinazione di criteri e alternative è molto soggettiva e non esistono criteri corretti o sbagliati dal momento che tutte le opinioni sono personali e arbitrarie.

[15] "La ricerca operativa è una branca della matematica applicata in cui problemi decisionali complessi vengono analizzati e risolti mediante modelli matematici e metodi quantitativi avanzati come supporto alle decisioni stesse", https://it.wikipedia.org/wiki/Ricerca_operativa.

Di seguito, verranno proposti due metodi basilari e molto semplici illustrati, ad esempio, da Teknomo (2006) e utilizzati frequentemente per assumere decisioni: la valutazione basata sulla posizione in classifica (sottoparagrafo 3.2.2) e la valutazione in base ai criteri pesati (sottoparagrafo 3.2.3). Entrambe le tecniche si basano sulla costruzione di una tabella a doppia entrata (sottoparagrafo 3.2.1).

3.2.1 Cross Tabulation – Tabella a doppia entrata

I MCDM più semplici si basano sulla *Cross Tabulation* o tabella a doppia entrata, formata da righe (nelle quali si inseriscono le alternative) e colonne (nelle quali si inseriscono i criteri), all'incrocio delle quali vi sono delle celle, ove vanno riportati i valori del punteggio per ogni coppia alternativa-criterio. I valori sono numeri determinati soggettivamente all'interno di un intervallo di valori (per esempio da 1 a 10; da -9 a +9), dove i valori più alti indicano una maggiore preferenza verso quel fattore. Alla fine della *Cross Tabulation* si potrebbe pensare di calcolare la somma e/o la somma normalizzata, dei valori forniti dai singoli criteri per ogni alternativa (Tabella 3.1).

Tabella 3.1 Esempio di Cross Tabulation

Alternative / Criteri	**Opzione X**	**Opzione Y**	**Opzione Z**	**Intervallo di valori**
Criterio A	1	4	5	0 - 5
Criterio B	20	70	50	1 – 100
Criterio C	-2	0	1	-2 a +2
Criterio D	0,4	0,75	0,4	0 - 1
Somma	19,4	74,75	56,4	
Somma normalizzata	12,9%	49,7%	37,5%	

Fonte: rielaborazione personale da Teknomo (2006)

Nell'esempio riportato in Tabella 3.1, l'opzione Y risulterebbe preferibile all'opzione Z a sua volta preferibile all'opzione X. Tuttavia, nell'esempio gli intervalli di valori

utilizzati per ciascun criterio non sono gli stessi. La semplice somma dei valori ottenuti in base ai singoli criteri chiaramente non è utilizzabile: il criterio B risulta dominante dato che l'intervallo dei suoi valori è più ampio. Si possono allora proporre due soluzioni:

1) Classificare le alternative in base a ciascun singolo criterio (*Evaluation based on rank*);
2) Operare una normalizzazione che riporti tutte le valutazioni in un singolo intervallo di valori.

3.2.2 Evaluation based on rank – valutazione basata sulla posizione in classifica

I valori della Tabella 3.1 possono essere riconsiderati sostituendoli con la posizione in classifica (dal 1° al 3° posto poiché le opzioni sono tre) rispetto ai singoli criteri (Tabella 3.2).

Tabella 3.2 Esempio di Evaluation based on rank

Alternative / Criteri	**Opzione X**	**Opzione Y**	**Opzione Z**
Criterio A	3	2	1
Criterio B	3	1	2
Criterio C	3	2	1
Criterio D	2	1	2
Somma	11	6	6
Valutazione finale	26,09%	36,96%	36,96%

Fonte: rielaborazione personale da Teknomo (2006)

I valori di ciascuna riga della Tabella 3.2 rappresentano il punteggio per ciascuna opzione, il quale si basa sui valori della Tabella 3.1. Teknomo (2006) suggerisce la seguente valutazione finale: dal momento che un valore di grado inferiore (1) è

preferibile al valore di grado superiore (3), è necessario normalizzare la somma in modo diverso utilizzando la formula seguente:

$$Punteggio = \frac{1}{2}\ (1 - \ \frac{somma}{somma_{tot}})$$

Nel caso dell'opzione X, se la somma totale è 23 (=11 + 6 + 6), il punteggio normalizzato risulta essere:

$$0{,}5 * \left(1 - \frac{11}{23}\right) = 26{,}09\%$$

mentre il punteggio normalizzato delle opzioni Y e Z è:

$$0{,}5 * \left(1 - \frac{6}{23}\right) = 36{,}96\%$$

Confrontando le due tabelle precedenti è possibile notare che, ovviamente, i risultati ottenuti non sono gli stessi: nella Tabella 3.2 le opzioni Y e Z assumono uguale importanza e ciò avviene perché l'*Evaluation based on rank* riduce il grado di precisione dei valori.

Se invece si trasformano i valori soggettivi del punteggio di ciascun fattore in modo tale che tutti i fattori abbiano lo stesso intervallo compreso tra i valori *nli* (nuovo limite inferiore) e *nls* (nuovo limite superiore), si ottengono valutazioni diverse. Per convertire il punteggio di ciascun criterio si può allora porre:

$$\text{NUOVO PUNTEGGIO} = \frac{nls - nli}{lso - lio}\ (\text{PUNTEGGIO ORIGINALE} - lio) + nli$$

dove *nls = nuovo limite superiore*
nli = nuovo limite inferiore
lso = limite superiore originale
lio = limite inferiore originale

Per esempio, ponendo *nli* = 0 e *nls* = 1, considerando il criterio A che aveva originariamente valori compresi tra 0 e 5, il valore dell'alternativa Y diventa:

$$\text{NUOVO PUNTEGGIO} = \frac{1-0}{5-0}(4-0) + 0 = \frac{4}{5} = 0{,}8$$

Si otterranno quindi i nuovi valori riportati nella Tabella 3.3

Tabella 3.3 Punteggi in base al ranking con valori normalizzati

Alternative / Criteri	**Opzione X**	**Opzione Y**	**Opzione Z**
Criterio A	0,2	0,8	1
Criterio B	0,192	0,697	0,495
Criterio C	0	0,5	0,75
Criterio D	0,4	0,75	0,4
Somma	0,792	2,747	2,645
Somma normalizzata	12,8%	44,4%	42,8%

Fonte: rielaborazione personale da Teknomo (2006)

3.2.3 Weighted Criteria – criteri pesati

Con il metodo *Weighted Criteria* è possibile tenere conto del fatto che in molti casi sia necessario attribuire un peso diverso a ciascun criterio, in base all'importanza che esso riveste nella decisione (Teknomo, 2006).

Ad esempio, potremmo ritenere che i criteri B e C siano due volte più importanti del criterio D mentre il criterio A potrebbe essere tre volte più importante del criterio B. Successivamente, si può normalizzare il giudizio soggettivo del livello di importanza dei criteri ottenendo i pesi normalizzati di ciascun giudizio tramite la semplice proporzione:

$$livello\ di\ importanza : \ somma = x : 100\%$$

Tabella 3.4 Esempio di normalizzazione di criteri con pesi diversi

	Criterio A	Criterio B	Criterio C	Criterio D	Somma
Livello di importanza	6	2	2	1	11
Pesi normalizzati	54,5%	18,2%	18,2%	9,1%	100%

Fonte: rielaborazione personale da Teknomo (2006)

A questo punto, avendo il peso normalizzato di ciascun criterio, è possibile moltiplicare il punteggio convertito della Tabella 3.3 per il peso normalizzato e ottenere in questo modo i nuovi punteggi dei criteri pesati riportati in Tabella 3.5, ove la somma normalizzata è stata determinata come nella Tabella 3.1.

Tabella 3.5 Nuovi punteggi dei criteri pesati

Alternative / Criteri	Peso	Opzione X	Opzione Y	Opzione Z
Criterio A	54,5%	0,109	0,436	0,545
Criterio B	18,2%	0,035	0,127	0,090
Criterio C	18,2%	0,000	0,091	0,136
Criterio D	9,1%	0,036	0,068	0,036
Somma	100%	0,180	0,722	0,808
Somma normalizzata		10,5%	42,2%	47,2%

Fonte: rielaborazione personale da Teknomo (2006)

Se si comparano i risultati della Tabella 3.3 con quelli della Tabella 3.5 si possono notare alcune differenze: nella Tabella 3.3 l'opzione Y era preferibile all'opzione Z mentre assegnando i pesi di importanza per ogni criterio, è l'opzione Z risulta essere l'alternativa migliore.

Fino a qui abbiamo visto come i metodi *multicriteria* possano fornire un valido aiuto quando ci si trova di fronte a molte alternative accumunate da diversi criteri e sia

necessario assumere una decisione. I metodi appena descritti fungono da base per il metodo che verrà ora analizzato, l'*Analytic Hierarchy Process* (o AHP), uno tra i modelli matematici più conosciuto e utilizzato nell'ambito delle decisioni a più criteri.

3.3 L'Analytic Hierarchy Process (AHP)

L'AHP è uno dei metodi *multicriteria* usati nel processo decisionale: sviluppato intorno agli anni '70 dal matematico Thomas L. Saaty, esso consente ai decisori di scomporre un problema complesso in una struttura gerarchica dove vengono messi in relazione l'obiettivo principale, i criteri e le alternative di scelta (Forman e Selly, 2002) (Fig. 7).

Fig. 7 Struttura gerarchica a tre livelli del metodo AHP

Fonte: rielaborazione personale da Forman e Selly (2002)

Il metodo AHP ha riscontrato un grande successo poiché come vedremo, Saaty ha unito diverse tecniche e concetti preesistenti come la strutturazione gerarchica della complessità di un giudizio, il confronto a coppie, il metodo autovettore per ottenere i pesi e il calcolo dell'indice di consistenza (*Consistency Index*) (Forman e Selly, 2002). Lo scopo è quello di portare gli individui a prendere decisioni razionali, dove con "razionali" si intendono scelte che soddisfino al meglio la grande quantità di obiettivi posti dai problemi decisionali. Inoltre, l'AHP permette l'integrazione di dati o considerazioni sia oggettivi e misurabili (per esempio, il prezzo, il peso, la larghezza, ecc.) sia soggettivi (per esempio la soddisfazione, la cortesia del personale, ecc.).

Questo perché l'AHP è fondato su misurazioni relative, nelle quali non contano i valori assoluti delle entità prese in considerazione, quanto piuttosto le proporzioni tra essi. Le misure in senso relativo si adattano particolarmente bene a problemi in cui deve essere scelta la migliore alternativa poiché in molti casi non siamo realmente interessati ai punteggi precisi delle alternative quanto alle loro misurazioni relative. Inoltre, l'essere umano presenta dei limiti cognitivi e risulta particolarmente complesso comparare molte alternative rispetto a molteplici criteri. Questo problema viene affrontato nell'AHP grazie al confronto a coppie (Brunelli, 2015). Infatti, i pesi per ciascun criterio e alternativa non sono assegnati in modo diretto, ma vengono costruiti a partire dai confronti a coppie tra alternative, permettendo così al decisore di considerare due soli elementi alla volta. Oltre a ciò, l'AHP permette di misurare un opportuno indice di consistenza in ogni serie di giudizi. Questa misurazione è un'importante sottoprodotto del processo decisionale basato sul confronto a coppie, poiché è naturale per le persone voler essere consistenti, nel senso di attendibili. Ciononostante, il mondo reale è raramente perfettamente consistente e risulta necessario e naturale permettere una leggera inconsistenza (Forman e Selly, 2002).

Prima di illustrare i dettagli dell'AHP ed esporre i passaggi di cui si compone il metodo, analizziamo nel dettaglio le parole di cui è composto il nome (Fanizzi e Misceo, 2010):

- *Analytic:* denota la separazione in entità costituenti fondamentali di un problema complesso che sintetizzano i numerosi fattori/criteri che emergono in una decisione complessa.
- *Hierarchy:* con il metodo AHP si procede strutturando la valutazione in forma gerarchica, consentendo in questo modo una decomposizione dettagliata del problema; il quesito decisionale viene suddiviso in livelli fino al conseguimento del grado di dettaglio auspicato dal decisore.
- *Process:* un processo è composto da una successione di fenomeni, fatti e azioni che conducono a un preciso risultato. Grazie all'AHP il decisore viene guidato

nell'individuare l'alternativa che soddisfa al meglio l'obiettivo stabilito in partenza.

Il decisore per poter applicare l'AHP e identificare i criteri che gli permetteranno di realizzare una scelta efficace agirà seguendo questi passaggi:

1) Determinazione dell'obiettivo e ricerca delle informazioni necessarie;
2) Strutturazione del problema decisionale in una gerarchia (Fig. 7), dove al vertice viene posto l'obiettivo finale, nei livelli intermedi i criteri e/o sub-criteri da tenere in considerazione e all'ultimo livello le alternative tra le quali scegliere;
3) Realizzazione dei confronti a coppie;
4) Ottenimento dei pesi di ogni elemento della gerarchia e individuazione della miglior alternativa.

3.3.1 Principi e assiomi

L'AHP è basato su tre principi di base: il principio di decomposizione, i giudizi comparati e la composizione gerarchica (o sintesi delle priorità) (Saaty, 1994).

Come affermato da Forman e Selly (2002), il *principio di decomposizione* si applica per organizzare il problema in una gerarchia di gruppi e sotto-gruppi, permettendo di indagarlo a fondo negli aspetti più specifici e dettagliati. Il *principio dei giudizi comparati* viene invece applicato per la realizzazione delle matrici derivanti dai confronti a coppie di tutte la combinazione degli elementi presi in considerazione. Infine, il *principio della composizione gerarchica* si applica per verificare quanto pesa ciascun criterio (peso attribuito mediante la scala Saaty) rispetto a ciascuna alternativa (si veda sottoparagrafo 3.3.2).

L'AHP è basato su tre assiomi relativamente semplici (Forman e Selly, 2002):

i. L'*assioma di reciprocità* richiede che se il confronto a coppie degli elementi A e B rispetto all'alternativa C è P_C (E_A, E_B), possiamo calcolare il grado di preferenza di A rispetto a B, quindi P_C (E_A, E_B) = 1 / P_C (E_A, E_B). Per esempio: se A è cinque volte più grande di B, possiamo affermare che B è grande un quinto di A.

ii. L'*assioma di omogeneità* afferma che gli elementi comparati non devono differire troppo l'uno dall'altro per evitare di conseguire un elevato grado di errore nei giudizi.

iii. L'*assioma dell'interdipendenza dei giudizi* asserisce che i giudizi identificati per mezzo della scala gerarchica sono indipendenti da elementi collocati nei livelli sottostanti.

3.3.2 Realizzazione della matrice dei confronti a coppie

Il confronto a coppie applicato nel metodo AHP si basa sulla scala di Saaty (Tabella 3.6), una scala di valutazione che racchiude modalità di comparazione sia verbali che numeriche. Infatti, esistono tre modalità per il confronto a coppie: verbali, numeriche e grafiche utilizzate a seconda dell'obiettivo finale e dell'argomento in esame; di norma, in ambito politico, psicologico e sociale vengono utilizzati giudizi verbali, dal momento che i dati da analizzare possiedono valori qualitativi. Viceversa, in ambiti economici e matematici è preferibile utilizzare la modalità numerica o grafica (Forman e Selly, 2002). La spiegazione verbale aiuta il decisore non esperto a identificare chiaramente il valore reale della scala numerica poiché risulta naturale per gli esseri umani esporre giudizi attraverso espressioni verbali piuttosto che numeriche: si pensi ad esempio a una torta, si tenderà a dichiarare che essa è più o meno buona di un'altra, invece di dire che il suo sapore è due volte più buono dell'altro.

Tabella 3.6 Scala di Saaty

Scala numerica	Scala verbale	Spiegazione
1	Ugualmente importante	*i* e *j* sono ugualmente importanti
3	Leggera importanza	*i* è leggermente più importante di *j*
5	Forte importanza	*i* è più importante di *j*
7	Importanza molto forte	*i* è decisamente più importante di *j*
9	Estrema importanza	*i* è assolutamente più importante di *j*
2, 4, 6, 8	Valori intermedi	Utilizzati eventualmente per denotare un valore tra due pareri

Fonte: rielaborazione personale da Forman e Selly (2002).

Il numero di confronti da realizzare è dato da:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

dove *n* è il numero di elementi da comparare.

Una volta assegnati i giudizi nei confronti a coppie, essi vengono riportati in una matrice quadrata $A = (a_{ij})_{nxn}$:

$$A = \begin{array}{c|ccccc} & \mathbf{A_1} & \mathbf{A_2} & \mathbf{A_j} & \mathbf{----} & \mathbf{A_n} \\ \hline \mathbf{A_1} & a_{11} & a_{12} & a_{1j} & \dots & a_{1n} \\ \mathbf{A_2} & a_{21} & a_{22} & \dots & \dots & \dots \\ \mathbf{A_i} & a_{31} & \dots & a_{ij} & \dots & \dots \\ \mathbf{----} & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \mathbf{A_n} & \dots & \dots & \dots & \dots & a_{nn} \end{array}$$

con $a_{ij} > 0$ e dove a_{ij} rappresenta il grado di preferenza dell'alternativa A_i rispetto a A_j. Se $a_{ij} > 1$, allora l'elemento *i* è più importante dell'elemento *j*. Se viceversa, $a_{ij} < 1$, allora l'elemento *j* è più importante dell'elemento *i*. Se i due elementi della matrice hanno uguale importanza allora $a_{ij}=1$.

Inoltre, gli elementi della matrice A devono soddisfare le seguenti condizioni:

- $a_{ij}= 1 / a_{ji}$, dove a_{ij} indica il grado di importanza dell'elemento *i* sull'elemento *j* (assioma di reciprocità).
- $a_{ii}= 1$, poiché il grado di preferenza di un elemento della matrice rispetto a se stesso è uguale a 1. Perciò i valori posti sulla diagonale principale della matrice A sono uguali ad 1.

Si osservi che, supponendo che siano già noti i pesi $w_1, w_2, \ldots w_n$ delle alternative $A_1, A_2, \ldots A_n$, gli elementi della matrice dei confronti a coppie dovrebbero valere

$$a_{ij} \approx \frac{w_i}{w_j} \quad \forall i, j = 1, \ldots, n$$

Ciò significa la matrice A risulterebbe espressa nella seguente forma:

$$\mathbf{A} = \left[w_i/w_j\right]_{n\times n} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \ldots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \ldots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ w_3/w_1 & w_3/w_2 & \ldots & w_n/w_n \end{bmatrix}$$

Fonte: rielaborazione da Brunelli (2015)

dove $a_{ij} = w_i / w_j$, $\forall$ i, j = 1,....,*n* soddisfa il principio di reciprocità $a_{ij} = 1 / a_{ji}$ (Saaty, 1990). La matrice in questo caso si dice consistente poiché soddisfa la condizione:

$$a_{jk} = \frac{a_{ik}}{a_{ij}} \quad \forall i, j, k = 1, \dots, n$$

Questa condizione di consistenza nel caso di valutazioni comparative a coppie non sempre viene mantenuta. Nel sottoparagrafo 3.3.3 viene illustrato come ovviare a tale problema.

Supponendo di avere a disposizione la matrice A definita sopra, si può calcolare la matrice dei confronti a coppie normalizzata A_{norm}, nella quale la somma dei valori su ogni colonna vale 1. Per calcolare il valore normalizzato di ogni elemento è sufficiente dividere ogni elemento per la somma degli elementi nella sua colonna:

$$\bar{a}_{jk} = \frac{a_{jk}}{\sum_{l=1}^{n} a_{lk}}$$

Calcolando infine la media dei valori per ogni riga della matrice A_{norm}, si riottiene il vettore dei pesi dei criteri w_j:

$$w_j = \frac{\sum_{l=1}^{n} \bar{a}_{jl}}{n}$$

3.3.3 Misurare la consistenza

Quanto visto nel sottoparagrafo 3.3.2 riguarda il caso in cui la matrice A sia stata ottenuta a partire dai pesi w_i delle diverse alternative. In generale una matrice dei confronti a coppie non garantirà la consistenza dei valori a_{ij}.

Più precisamente una matrice di confronti a coppie è detta consistente se soddisfa i seguenti principi:

- principio di *reciprocità:* $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \qquad \forall i, \forall j$
- principio di *transitività:* $a_{ij} = a_{jk} \cdot a_{kj} \quad \forall i, \forall j$

Per comprendere come misurare la mancanza di consistenza di una generica matrice dei confronti a coppie osserviamo le proprietà della matrice A sopra considerata; moltiplicando la matrice A per il vettore dei pesi *w*, si ottiene il vettore *Aw:*

$$\mathbf{A}w = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \dots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ w_3/w_1 & w_3/w_2 & \dots & w_n/w_n \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} \mathrm{w}_1 \\ \mathrm{w}_2 \\ \vdots \\ \mathrm{w}_n \end{bmatrix} = \mathrm{n} \begin{bmatrix} \mathrm{w}_1 \\ \mathrm{w}_2 \\ \vdots \\ \mathrm{w}_n \end{bmatrix}$$

Ovvero il numero *n* è un autovalore di A.

Partendo da questa osservazione Saaty (1990) ha considerato il massimo autovalore λ_{max} (o *Principal Eigenvalue*) della matrice dei confronti a coppie per misurarne la consistenza. In particolare, la distanza tra λ_{max} e n viene considerata una misura di inconsistenza.

Una volta ottenuto l'autovalore massimo della matrice, esso può essere infatti utilizzato per calcolare il *Consistency Index* (CI), tramite la formula:

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$$

Saaty (1990) ha dimostrato che una matrice dei confronti a coppie è perfettamente consistente quando il massimo autovalore è uguale alla dimensione della matrice, ovvero:

$$\lambda_{max} = n$$

Successivamente, è possibile definire il *Random Consistency Index* (RI), ottenuto dalla media dei valori del CI di diverse matrici quadrate della stessa grandezza, generate in

modo casuale adoperando i valori della scala fondamentale di Saaty (Forman e Selly, 2002). Tali valori sono riportati in Tabella 3.10.

Tabella 3.10 Valori del Random Consistency Index (RI)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
RI	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51

Fonte: Saaty (1980)

A questo punto, Saaty introduce il *Consistency Ratio* (CR), derivato dal rapporto tra CI e RI:

$$CR = CI / RI$$

Se il valore del CR è minore o uguale al 10%, l'inconsistenza è considerata accettabile. Al contrario, se esso risulta più grande del 10%, è necessario rivedere i giudizi iniziali derivanti dai confronti a coppie.

3.3.4 Il problema del Rank Reversal o inversione delle preferenze

Il *Rank Reversal* nel processo di decisione è un fenomeno che avviene quando l'ordine di preferenza delle alternative viene modificato al sopraggiungere di una nuova alternativa oppure se il metodo di scelta delle alternative viene cambiato (wikipedia.org, 2020d). Nel metodo dell'*Analytic Hierarchy Process* uno dei maggiori difetti è proprio questo, poiché le valutazioni non sono giudizi assoluti ma derivano da confronti a coppie, dipendendo quindi dai valori effettivamente confrontati. Come afferma Cordone (2018), il problema del *Rank Reversal* non è eliminabile a meno che non si assuma una scala assoluta di valori. Per ovviare a tale critica, Saaty suggerì un sistema basato sul confronto tra classi predefinite di alternative e non tra singole alternative. Questo metodo presenta il vantaggio di diminuire il numero di confronti richiesti, dal momento che la matrice possiede una dimensione definita dal numero di classi, e non di alternative; in secondo luogo, questo metodo si può applicare perfino

quando tutte le alternative non sono note sin dall'inizio e una nuova opzione venga inserita in corso d'opera, poiché sarà sufficiente calcolare la differenza tra la nuova alternativa inserita e le altre opzioni di scelta. Tuttavia, il metodo presenta lo svantaggio dell'arbitrarietà delle classi: variando di poco il confine di una classe, alcune alternative possono cambiare classe e la relativa valutazione cambiare di molto. Il metodo delle classi predefinite può essere spiegato con un esempio (Cordone, 2018): supponiamo che un datore di lavoro debba assumere nuovi dipendenti e che per il posto di lavoro si richieda l'uso del computer e la conoscenza della lingua inglese. A questo punto, non si confronteranno i candidati a coppie per stabilire chi potrebbe essere il più adatto in base ai due aspetti sopracitati, bensì si sanciranno dei livelli di competenza (ad esempio, "ottima", "buona", "discreta", "sufficiente", "scarsa") e saranno proprio questi livelli a essere confrontati a coppie. In questo modo, si potrà capire quanto vale una preparazione "ottima" in inglese rispetto a una "discreta" (per esempio, 7 volte) e così via. Si tratterà in seguito di attribuire ogni alternativa (cioè ogni candidato) a una delle classi. Sarà necessario poi, come sempre, creare una matrice di confronti a coppie tra gli attributi (in questo caso l'uso del computer e la conoscenza della lingua inglese) per dedurre un vettore dei pesi. Le valutazioni dei vari candidati determinate dalle classi verranno moltiplicate per i singoli vettori dei pesi ottenuti dalla matrice degli attributi per individuare il punteggio finale del candidato.

Nel capitolo seguente, si prenderanno in esame le tre strutture descritte nel Capitolo 2 e grazie all'applicazione del metodo AHP si valuterà in quale parco tra quelli considerati viene vissuta la miglior *visitor experience*.

CAPITOLO 4.
La visitor experience. Un confronto tra parchi divertimento

4.1 La *visitor experience*

Negli ultimi anni si è registrata una tendenza sempre più comune tra i visitatori: la valutazione dell'esperienza. Soprattutto per quanto riguarda i viaggi, ma non solo, le persone attribuiscono più importanza alle esperienze piuttosto che agli oggetti materiali. I cosiddetti "ricercatori di esperienze" si registrano soprattutto nella generazione dei *millenials* (che va dai 18 ai 34 anni), i quali condividono le loro "avventure" con il mondo tramite foto e video grazie ai social media. Per questo motivo, moltissime imprese, non solo strettamente legate al settore turistico, stanno investendo in temi divenuti oggi essenziali, quali l'emozione, la sensorialità e l'esperienza, allo scopo di risultare maggiormente competitivi nel mercato. La differenziazione esperienziale diviene infatti difficilmente imitabile dai concorrenti, incrementando le condizioni per mantenere un vantaggio competitivo. I prodotti vengono investiti di nuovi significati legati alla sfera emotiva, dal momento che è dimostrato che le esperienze rimangono a lungo nella mente di chi le vive, andando a costituire in questo modo le precondizioni della fedeltà ad un determinato brand (Addis, 2007).

La *visitor experience* può essere definita come la risposta soggettiva e personale di un individuo a un'attività, un ambiente o un evento al di fuori della quotidianità e risulta essere un concetto piuttosto difficile da misurare (Packer e Ballantyne, 2016).

Innanzitutto, la *visitor experience* ha quattro caratteristiche distintive (Packer e Ballantyne, 2016):

1. è intrinsecamente personale e soggettiva, perciò non direttamente osservabile;
2. viene costruita attraverso un processo di interpretazione personale di eventi esterni e può essere modellata e/o migliorata, ma non controllata, da coloro che progettano il contesto fisico nel quale essa viene fruita;

3. è limitata nel tempo e nello spazio;
4. assume notevole importanza per il visitatore, poiché accade al di fuori della routine quotidiana e può avere un impatto sia positivo che negativo e di intensità variabile.

Come sottolineano Packer e Ballantyne (2016), un'esperienza di visita deve essere emotivamente intensa per essere memorabile e lo diventa nel momento in cui ai visitatori vengono forniti gli strumenti giusti in grado di generare quelle che lo psicologo Abraham Maslow nel 1964 ha definito "*peak experiences*" o "esperienze straordinarie", intese nel senso di "fuori dall'ordinario": tanto più un'esperienza verrà connotata come straordinaria, tanto più il suo valore si amplierà e si protrarrà nel tempo attraverso il ricordo. Diventa perciò cruciale monitorare continuamente la soddisfazione dei visitatori e migliorarne di conseguenza l'esperienza di visita nei diversi contesti (musei, siti archeologici, zoo, ecc.), assicurandosi in questo modo, la diffusione di un passaparola positivo e garantendo visite ripetute oltre a non deludere le aspettative dei visitatori.

In sintesi, monitorare la *visitor experience* è fondamentale per capire a quali aspetti i visitatori attribuiscono maggiore rilievo, non solo nel contesto museale, ma anche in tutte le attività del settore turistico e del tempo libero, in particolare, come la visita li ha fatti sentire e in che modo ha arricchito la loro vita, per poterla raccontare ad altri. Essere in grado di comprendere l'esperienza dei visitatori, consentirà a coloro che progettano, gestiscono e lavorano nei vari contesti sopracitati di entrare in empatia e connettersi con essi e di strutturare ambienti per facilitare o incoraggiare la creazione esperienze soddisfacenti (Packer e Ballantyne, 2016).

4.1.1 La visitor experience nei parchi divertimento

I parchi divertimento sono considerati pionieri nel settore ludico-ricreativo e rimangono all'avanguardia nel design innovativo, nel marketing e nella realizzazione di esperienze memorabili. È diventato un imperativo per i parchi divertimento e per

le imprese turistiche in generale la progettazione, commercializzazione e produzione di esperienze che creino valore per il cliente (vale a dire, quando i benefici percepiti di un'esperienza superano i costi associati) (Geissler e Rucks, 2011). In modo particolare, i visitatori si aspettano un'esperienza eccezionale nei parchi divertimento, e quest'ultima può essere offerta attraverso numerosi fattori, tra i quali troviamo la varietà delle attrazioni, la cortesia dello staff, la pulizia, la progettazione e il design dell'ambiente, ecc.

Inoltre, come evidenziano Geissler e Rucks (2011), è fondamentale che i gestori dei parchi comprendano il ruolo chiave che le aspettative svolgono per la soddisfazione dei visitatori. Se tali aspettative vengono confermate attraverso l'offerta di una *visitor experience* di qualità, ciò non solo aumenterà la durata media delle visite, la soddisfazione dei clienti e dei visitatori abituali, ma anche le entrate giornaliere del parco, dal momento che l'aumento della spesa è direttamente proporzionale alla durata delle visite.

Per rimanere competitivi nel mercato, i parchi dovrebbero adottare una filosofia di miglioramento continuo. Il monitoraggio e l'aggiornamento della *visitor experience* può essere un utile strumento che apporta molteplici benefici, quali l'aumento della fedeltà al brand, il mantenimento di alti livelli di soddisfazione tra i clienti e l'aumento della ripetizione delle visite, oltre alla diffusione di un passaparola positivo.

Geissler e Rucks (2011) suggeriscono alcune soluzioni ai gestori dei parchi per il miglioramento della *visitor experience* dei loro clienti, quali l'aggiunta e il rinnovo di aree tematiche, attrazioni, punti ristoro e una continua formazione del personale, che deve necessariamente essere informato, cortese ed entusiasta. Anche la segnaletica e schermi indicanti i tempi di attesa stimati sono molto apprezzati dai visitatori, poiché aiutano questi ultimi ad orientarsi e organizzare al meglio la giornata al parco. Infine, come detto in precedenza, un parco dovrebbe ricercare alcune modalità per aumentare la permanenza degli ospiti nel parco, in modo tale da aumentare le entrate giornaliere. Un esempio potrebbe essere quello di proporre gli spettacoli di alto livello scenografico

(di norma, quelli pirotecnici) verso l'orario di chiusura del parco, lasciando il visitatore con un forte senso di meraviglia e stupore e un ricordo intenso da condividere.

Riassumendo, per creare una *visitor experience* di alto livello in un parco divertimenti è necessario conoscere e monitorare il tipo di clientela, in modo tale da strutturare un'offerta il più possibile vicino alle aspettative e desideri dei visitatori; progettare con cura l'esperienza in tutte le sue fasi, soprattutto quella finale per lasciare al visitatore un ricordo intenso e positivo della sua visita al parco che permanga nella sua mente; aumentare il coinvolgimento del visitatore, in modo tale da renderlo complice attivo della creazione dell'esperienza attraverso attività, spettacoli, iniziative sui social ecc. e infine, porre particolare attenzione ad una serie di attributi ritenuti fondamentali da parte dei clienti (ad esempio, i prezzi, le varietà delle attrazioni, la cortesia dello staff), che verranno analizzati nei prossimi paragrafi.

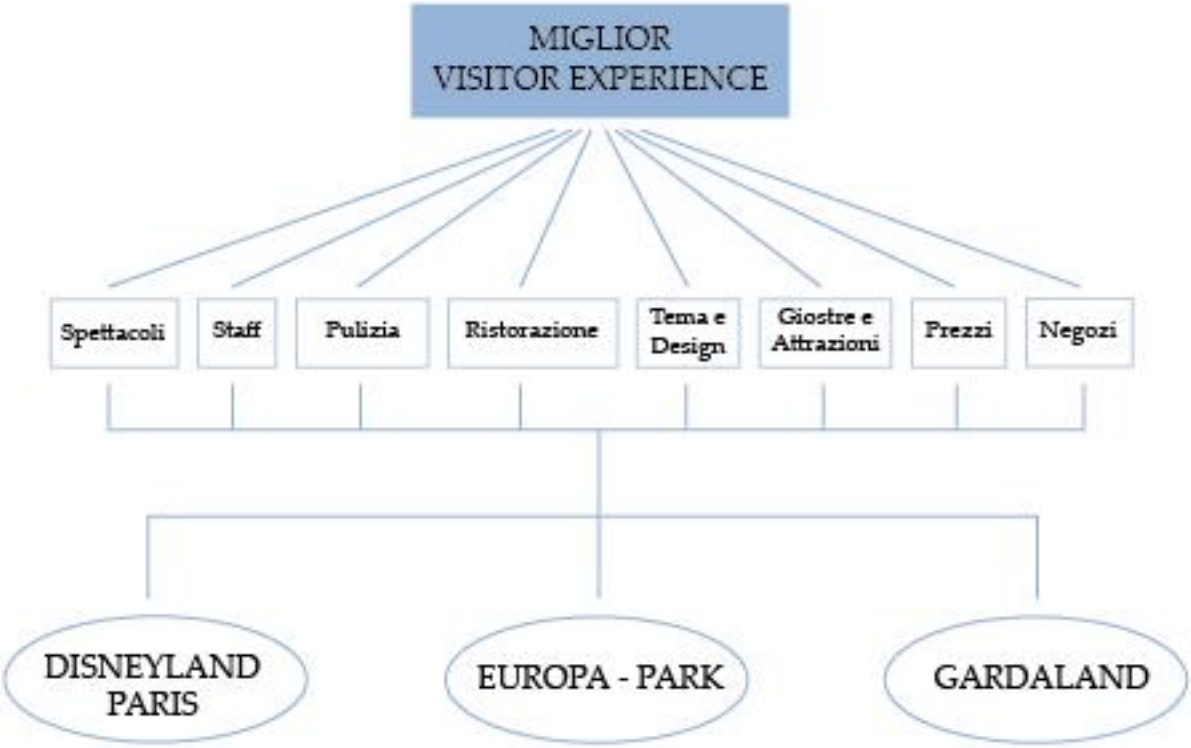
4.2 Applicazione del metodo AHP all'industria dei parchi divertimento

4.2.1 La struttura gerarchica del problema decisionale

Come analizzato nel capitolo precedente, la scomposizione del problema decisionale in una struttura gerarchica rappresenta uno dei principi cardine sui cui si basa l'*Analytic Hierarchy Process* e il punto di partenza della scomposizione è l'individuazione di un obiettivo generale da perseguire. Nel caso che verrà presentato in seguito l'obiettivo finale è di definire in quale parco tra *Disneyland Paris, Europa-Park* e *Gardaland* viene vissuta la miglior esperienza di visita dagli ospiti. Per fare ciò, sono stati individuati alcuni criteri orientati al soddisfacimento degli ospiti dei parchi a tema e ritenuti fondamentali per consentire loro un'esperienza ottimale di visita (sottoparagrafo 4.2.2). Successivamente, è stato sottoposto un questionario ad un esperto del campo, il quale conosce in modo approfondito le tre realtà sopracitate, essendo operativo nel settore dei parchi dal 2006. Naturalmente, durante la compilazione del questionario è stato chiesto all'esperto di adottare, per quanto possibile, il punto di vista del visitatore-consumatore (sottoparagrafo 4.2.3).

La struttura gerarchica ottenuta è illustrata nella Fig. 8.

Fig. 8 La struttura gerarchica a tre livelli del caso relativo alla miglior esperienza di visita nei parchi a tema di Disneyland Paris, Europa-Park e Gardaland.



Fonte: elaborazione personale

Osservando la Fig. 8, è possibile notare che al livello zero, ovverosia quello posto più in alto nella struttura gerarchica, viene definito l'obiettivo finale della ricerca ("*Miglior Visitor Experience*"). Al primo livello posto al centro, vengono considerati i criteri ritenuti di grande importanza secondo l'opinione dei visitatori nel definire un parco a tema di qualità. Infine, al secondo livello posto più in basso si trovano le alternative, ovvero i tre parchi *Disneyland Paris, Europa-Park* e *Gardaland.*

Grazie a questa schematizzazione si ha una panoramica di tutti i criteri e degli attributi esaminati dal valutatore in fase di elaborazione del giudizio; in seguito, in base alle valutazioni ottenute per mezzo dei confronti a coppie, sarà possibile stabilire a quali criteri viene attribuita maggiore importanza e infine determinare in quale parco viene

vissuta la miglior esperienza di visita secondo l'esperto per poi confrontare i suoi giudizi con quelli dei visitatori.

4.2.2 L'individuazione dei criteri

Per individuare quali criteri considerare affinché un'esperienza di visita in un parco a tema sia ritenuta ottimale è stato fatto riferimento a uno studio di Milman (2009), professore al *Rosen College of Hospitality Management* presso la *University of Central Florida*. L'obiettivo della sua ricerca è stato quello di realizzare un inventario di attributi *consumer-oriented* per valutare i parchi a tema. Milman (2009) sottolinea come, nonostante la forte crescita dell'industria globale dei parchi divertimento, dati statistici e ricerche empiriche disponibili sulle caratteristiche di consumo e le motivazioni che spingono un consumatore a scegliere un parco a tema siano molto limitati. Secondo Milman, la necessità di definire dei criteri di valutazione orientati al visitatore di parchi a tema è sostenuta dalla competizione crescente all'interno dell'industria turistica e con altre attività di svago, che cambiano i gusti e le preferenze dei visitatori, vista la recente diffusione di sistemi di valutazione e classificazione di molti segmenti dell'industria dei viaggi e dell'ospitalità.

I dati sono stati raccolti da 608 tra residenti, turisti locali e internazionali della Florida Centrale, i quali hanno individuato e alcuni criteri considerati rilevanti durante la visita di un qualsiasi parco a tema. I criteri sono stati individuati tramite somministrazione di un questionario, nel quale si chiedeva di rispondere a tre domande a risposta aperta ai visitatori che avevano visitato almeno un parco a tema negli ultimi due anni. Le domande erano le seguenti: "Cosa vi piace di più di una visita ad un parco a tema, a prescindere dalla sua ubicazione?"; "Cosa vi piace di meno di una visita ad un parco a tema, a prescindere dalla sua ubicazione?"; "Secondo voi, quali criteri e caratteristiche sono essenziali quando si valuta una visita in un parco a tema?".

L'elenco di risposte ottenute hanno generato un inventario degli attributi del prodotto percepito per comprendere l'esperienza degli ospiti durante la visita ad un parco a

tema. In una fase successiva, Milman ha ordinato le risposte, ottenendo 41 criteri suddivisi ulteriormente in sette gruppi, cercando di eliminare gli attributi simili e sintetizzando le più importanti aree di interesse nel momento in cui i visitatori procedono alla valutazione di un parco a tema.

Come è possibile osservare nella struttura gerarchica in Fig. 8, i criteri di valutazione che si applicheranno in questo capitolo sono otto, poiché si è ritenuto più opportuno separare gli attributi *"staff"*e *"pulizia"*, riuniti in un unico gruppo da Milman. Si è optato per questa separazione poiché i due criteri appena citati appartengono ad aree operative differenti e necessitano di una valutazione disgiunta.
Gli otto criteri che si andranno a considerare saranno quindi i seguenti:
1) Spettacoli; 2) Staff; 3) Pulizia; 4) Ristorazione; 5) Tema e Design; 6) Giostre e Attrazioni; 7) Prezzi; 8) Negozi.
Per aiutare l'esperto nella valutazione, sono state definite alcune variabili fondamentali da tenere in considerazione per ciascuno dei criteri:
#1 <u>Spettacoli</u>:

- numero di spettacoli offerti agli ospiti;
- varietà degli spettacoli offerti agli ospiti (spettacoli al chiuso, parate, cinema 3D, ecc.);
- qualità degli spettacoli;
- indicazione di luogo e orario degli show opportunamente indicati;
- spettacoli con fuochi d'artificio;
- spettacoli con street performer.

#2 <u>Staff</u>:

- cortesia e gentilezza dello staff;
- preparazione dello staff sulle caratteristiche del parco;
- preparazione linguistica dello staff.

#3 <u>Pulizia</u>:

- pulizia generale del parco e delle attrazioni.

#4 Ristorazione:

- varietà dell'offerta di ristoro (ristoranti, fast-food, chioschi, ecc.)
- rapporto qualità-prezzo del cibo;
- qualità del cibo.

#5 Tema & Design:

- layout visivo generale del parco;
- livello di tematizzazione del parco e delle attrazioni;
- qualità del paesaggio.

#6 Giostre & Attrazioni:

- numero complessivo di attrazioni e giostre nel parco;
- numero di giostre e attrazioni adrenaliniche;
- qualità di giostre e attrazioni;
- gestione delle code nelle giostre e attrazioni;
- numero di attrazioni e attività orientate alle famiglie con bambini;
- numero di attrazioni e attività per persone di tutte le età;
- disponibilità di attività per tutte le condizioni metereologiche;
- livello di esperienza pedagogica;
- accessibilità per persone con disabilità.

#7 Prezzi:

- tariffa d'ingresso;
- varietà abbonamenti stagionali al parco;
- percezione complessiva del rapporto qualità-prezzo;
- prezzi del *merchandise*.

#8 Negozi:

- numero di punti vendita presenti;
- varietà nella tipologia dei punti vendita (chioschi, negozi, ecc.);
- varietà dei prodotti venduti e del *merchandise*.

4.2.3 La realizzazione del questionario

Come preannunciato nei paragrafi precedenti, il questionario[16] contenente i confronti a coppie è stato somministrato ad un esperto del settore, operativo nel mondo dei parchi a tema dal 2006. Il valutatore selezionato rappresenta inoltre una scelta ideale poiché possiede una profonda conoscenza delle tre realtà che si prenderanno in esame, avendo lavorato per lungo tempo in due di esse e avendo visitato diverse volte l'altra. Congiuntamente al questionario sono state fornite la schematizzazione del problema decisionale (Fig. 8) e la scala di Saaty (Capitolo 3), in modo tale da fornire al valutatore le informazioni necessarie per comprendere nel migliore dei modi il funzionamento del metodo AHP e il suo scopo e per consentirgli di esporre ogni singolo giudizio nel modo più corretto e preciso possibile.

I confronti a coppie sottoposti al valutatore sono stati strutturati come segue[17]:

> GRUPPO I: Confronti a coppie degli otto criteri del primo livello gerarchico rispetto all'obiettivo finale;
>
> GRUPPO II: Confronti a coppie tra ogni parco rispetto a ciascun criterio;

Il questionario è stato poi elaborato e i giudizi espressi dal valutatore hanno costituito la base per la costruzione delle matrici dei confronti a coppie, che verranno riportate nel prossimo paragrafo, nel quale si procederà all'applicazione del metodo AHP.

[16] Il questionario è riportato integralmente in Appendice.

[17] Si veda Questionario in Appendice.

4.2.4 Il metodo

Una volta ottenuti i giudizi del valutatore è stata costruita la matrice dei confronti a coppie per il Gruppo I (Tabella 4.1).

Tabella 4.1 Matrice dei confronti a coppie degli otto criteri del primo livello gerarchico

CRITERI	SPETTACOLI	STAFF	PULIZIA	RISTORAZIONE	TEMA	GIOSTRE	PREZZI	NEGOZI
SPETTACOLI	1	3	1	1	1	1/7	1/5	3
STAFF	1/3	1	1/5	1/5	1/3	1/7	1/5	1/3
PULIZIA	1	5	1	1	1/3	1/7	1/3	1
RISTORAZIONE	1	5	1	1	1	1/3	1/3	1
TEMA	1	3	3	1	1	1/5	1/5	1
GIOSTRE	7	7	7	3	5	1	1	7
PREZZI	5	5	3	3	5	1	1	7
NEGOZI	1/3	3	1	1	1	1/7	1/7	1
SOMMA	16,67	32	17,20	11,20	14,67	3,10	3,41	21,33

La normalizzazione della matrice dei confronti a coppie e il valore della media dei valori di ogni riga, che costituisce il vettore dei pesi attribuito ad ogni criterio, sono riportate nella Tabella 4.2 (si veda Capitolo 3, sottoparagrafo 3.3.2).

Tabella 4.2 Matrice normalizzata

CRITERI	SPETTACOLI	STAFF	PULIZIA	RISTORAZIONE	TEMA	GIOSTRE	PREZZI	NEGOZI	PESO
SPETTACOLI	0,06	0,09	0,06	0,09	0,07	0,05	0,06	0,14	**8%**
STAFF	0,02	0,03	0,01	0,02	0,02	0,05	0,06	0,02	**3%**
PULIZIA	0,06	0,16	0,06	0,09	0,02	0,05	0,10	0,05	**7%**
RISTORAZIONE	0,06	0,16	0,06	0,09	0,07	0,11	0,10	0,05	**9%**
TEMA	0,06	0,09	0,17	0,09	0,07	0,06	0,06	0,05	**8%**
GIOSTRE	0,42	0,22	0,41	0,27	0,34	0,32	0,29	0,33	**32%**
PREZZI	0,30	0,16	0,17	0,27	0,34	0,32	0,29	0,33	**27%**
NEGOZI	0,02	0,09	0,06	0,09	0,07	0,05	0,04	0,05	**6%**
SOMMA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	

Il passaggio successivo consiste nel misurare la consistenza della matrice; per fare ciò, è necessario calcolare l'autovalore massimo λ_{max}, ottenuto in modo approssimato come somma dei prodotti tra ciascun vettore dei pesi e la somma delle colonne della matrice dei confronti a coppie (si veda Capitolo 3, sottoparagrafo 3.3.3).

Nel nostro caso l'autovalore λ_{max} ammonta a 8,75.

L'autovalore massimo della matrice viene utilizzato per calcolare il *Consistency Index* (CI), tramite la formula:

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n - 1)} = \frac{8{,}75 - 8}{7} = 0{,}11$$

dove n rappresenta il numero di elementi confrontati.

Infine, si divide CI per il valore corrispondente del Random Consistency Index (RI) (Capitolo 3, Tabella 3.10), al fine di ottenere il Consistency Ratio (CR), ovvero l'indice di consistenza della matrice. Nel nostro caso l'RI è 1,41.

Perciò:

$$CR = \frac{CI}{CR} = \frac{0{,}11}{1{,}41} = 8\%$$

L'indice di consistenza della matrice è inferiore al 10% perciò come è prassi nell'utilizzo del metodo AHP la matrice può essere considerata sufficientemente consistente.

Successivamente, sono state costruite in modo analogo le matrici dei confronti a coppie del Gruppo II, nelle quali sono stati comparati a coppie i parchi rispetto a ciascun criterio (Tabella 4.3, le matrici normalizzate sono invece riportate in Appendice).

Tabella 4.3 Matrici dei confronti a coppie del secondo livello gerarchico

SPETTACOLI	D	E	G	P1
D	1	5	9	77%
E	1/5	1	1	13%
G	1/9	1	1	11%

λ_{max} = 3,07; CI = 0,04; CR = 6% < 10%
(consistenza accettabile)

STAFF	D	E	G	P2
D	1	5	3	63%
E	1/5	1	1/3	11%
G	1/3	3	1	26%

λ_{max} = 3,06; CI = 0,03; CR = 5% < 10%
(consistenza accettabile)

PULIZIA	D	E	G	P3
D	1	1	3	41%
E	1	1	5	48%
G	1/3	1/5	1	11%

λ_{max} = 3,04; CI = 0,02; CR = 3% < 10%
(consistenza accettabile)

RISTORAZIONE	D	E	G	P4
D	1	3	1/3	26%
E	1/3	1	1/5	11%
G	3	5	1	63%

λ_{max} = 3,06; CI = 0,03; CR = 5% < 10%
(consistenza accettabile)

TEMA & DESIGN	D	E	G	P5
D	1	3	7	64%
E	1/3	1	5	28%
G	1/7	1/5	1	7%

λ_{max} = 3,10; CI = 0,05; CR = 8% < 10%
(consistenza accettabile)

GIOSTRE & ATTRAZIONI	D	E	G	P6
D	1	1/3	3	26%
E	3	1	5	63%
G	1/3	1/5	1	11%

λ_{max} = 3,06; CI = 0,03; CR = 5% < 10%
(consistenza accettabile)

PREZZI	D	E	G	P7
D	1	1/5	1	14%
E	5	1	5	71%
G	1	1/5	1	14%

λ_{max} = 3; CI = 0; CR = 0% < 10%
(consistenza accettabile)

NEGOZI	D	E	G	P8
D	1	5	3	66%
E	1/5	1	1	16%
G	1/3	1	1	19%

λ_{max} = 3,04; CI = 0,02; CR = 4% < 10%
(consistenza accettabile)

A questo punto, il passaggio finale è calcolare il peso complessivo di ogni alternativa in base ai vettori dei pesi del primo e secondo livello gerarchico. Il peso complessivo si ottiene dalla somma dei prodotti tra ciascun vettore dei pesi del primo livello gerarchico e del secondo livello gerarchico in corrispondenza di ciascun criterio.

Se prendiamo ad esempio il parco *Disneyland* il peso complessivo si calcola nel seguente modo:

Peso complessivo = (77% * 8%) + (63% * 3%) + (41% * 7%) + (26% * 9%) + (64% * 8%) + (26% * 32%) + (14% * 27%) + (66% * 6%) = **35%**

Nella Tabella 4.4 vengono riportati i risultati finali.

Tabella 4.4 Pesi complessivi delle alternative secondo i giudizi dell'esperto

	SPETTACOLI	STAFF	PULIZIA	RISTORAZIONE	TEMA	GIOSTRE	PREZZI	NEGOZI	PESO COMPLESSIVO
	8%	**3%**	**7%**	**9%**	**8%**	**32%**	**27%**	**6%**	
DISNEYLAND	77%	63%	41%	26%	64%	26%	14%	66%	**35%**
EUROPA-PARK	13%	11%	48%	11%	28%	63%	71%	16%	**48%**
GARDALAND	11%	26%	11%	63%	7%	11%	14%	19%	**17%**

Possiamo quindi concludere che, secondo i giudizi forniti dall'esperto attraverso la scala di Saaty, *Europa-Park* risulta essere il parco a tema nel quale viene vissuta la miglior *visitor experience*. I fattori che rendono questo parco degno di nota sono sicuramente la qualità delle attrazioni e il sistema di gestione delle code, la pulizia del parco e la preparazione dello staff come si vedrà nei prossimi paragrafi, nei quali verranno discusse le valutazioni attribuite a ciascun criterio in relazione ai giudizi lasciati direttamente dai visitatori su TripAdvisor.

4.3 Text Mining delle recensioni rilasciate dai visitatori su TripAdvisor

Il *Text Mining* può essere definito come un processo di estrazione che adopera l'elaborazione del linguaggio naturale (NLP - *Natural Language Processing*) per convertire un qualsiasi tipo di testo/documento (ad esempio e-mail, recensioni, articoli di giornale, pagine web, commenti/post sui social media) in dati strutturati, che indichino, per esempio, la frequenza o il *sentiment* legati a determinate parole (Cineca, 2020).

Alcuni degli obiettivi principali del *Text Mining* sono:

- l'individuazione di gruppi tematici;
- la determinazione della polarità di un argomento;
- l'identificazione di associazioni (per esempio tra trend, argomenti o autori);
- l'estrazione di informazioni specifiche.

Il processo di *Text Mining* è generalmente diviso nelle seguenti fasi:

1) Indicizzazione: in questa fase viene realizzata l'analisi linguistica dei documenti. La raccolta dei testi da analizzare costituisce il *corpus,* il quale viene "pulito" attraverso il *preprocessing* che comprende una serie di operazioni quali la rimozione della punteggiatura, dei numeri e delle stop-words, la riduzione di dimensionalità, la selezione dei termini e lo *stemming.* Quest'ultimo risulta essere di fondamentale importanza poiché consiste nel processo di riduzione delle parole dalla forma derivata (o flessa) alla radice (detta tema): gli algoritmi base "tagliano" la parte finale delle parole, andando a costruire una matrice dove sono riportate tutte le parole più frequenti nel *corpus* aventi la stessa radice.

2) Mining: in questa fase ai documenti viene applicato un algoritmo di *data mining* specifico a seconda dello scopo prefissato: un algoritmo di *machine learning* per la classificazione automatica, un algoritmo di *clustering* per il raggruppamento tematico, ecc. Inoltre, può essere utilizzata una matrice (o *Document Term Matrix*), contenente tutte le occorrenze delle parole nel corpus.

Grazie a questo strumento è facile calcolare la frequenza con cui ogni parola compare nel corpus e creare delle *word-clouds*.

3) Valutazione: nella fase di valutazione vengono infine interpretati i risultati ottenuti.

4.3.1 Analisi delle recensioni

Per realizzare il confronto tra le valutazioni dell'esperto e i visitatori sono state analizzate le recensioni dei tre parchi a tema presenti sulla piattaforma *TripAdvisor*, uno degli esempi più conosciuti di portale UGC (*User Generated Content),* ove i contenuti vengono direttamente redatti e caricati dagli utenti.

Il campione preso in esame è stato realizzato seguendo questi criteri: per ogni parco sono state prelevate le prime venti recensioni (a partire dalla più recente) aventi come data dell'esperienza "agosto 2019" di utenti di ciascuna delle quattro nazionalità italiana, inglese, francese e tedesca, essendo gli utenti appartenenti a queste nazionalità coloro che hanno redatto il maggior numero di recensioni per i tre parchi. In questo modo sono state acquisite 80 recensioni per parco, per un totale di 240. La scelta è caduta sul periodo "agosto 2019" poiché rappresenta il mese con la maggior affluenza di visitatori nei parchi divertimento.

L'intero processo di *Text Mining* e l'analisi semantica delle recensioni sono stati effettuati con l'ausilio del foglio elettronico; ogni recensione è stata perciò presa in esame singolarmente seguendo queste fasi:

1. Traduzione: tutte le recensioni (ad eccezione di quelle redatte da utenti di nazionalità britannica) sono state tradotte in inglese con *Google Translate*; è stata scelta la lingua inglese e non l'italiano per poter ottenere dei risultati migliori attraverso il servizio di traduzione di Google.
2. Rimozione della punteggiatura;
3. Rimozione delle *stop-words* (es. articoli, preposizioni, congiunzioni, verbi ausiliari, avverbi, ecc.);

4. Riduzione della dimensionalità: è stato necessario selezionare un numero di termini rappresentativi che riguardassero gli otto criteri di valutazione presi in esame durante l'applicazione del metodo AHP;
5. *Stemming*: infine, ogni parola ha subito un processo di trasformazione dalla forma flessa alla sua radice.

Vediamo ora un esempio. Nel caso riportato è stata considerata una recensione del parco *Gardaland* di un utente di nazionalità italiana.

Fig. 9 Esempio di recensione

Fonte: TripAdvisor

In primo luogo è stata eseguita la traduzione della recensione tramite il servizio di traduzione di Google:
"The park is simply beautiful, there are several areas, all themed, with attention to the smallest detail. The attractions are of various kinds, suitable for all ages. It's always great to come back to this park, really well done!"

Il secondo step è stato quello di rimuovere la punteggiatura e le *stop-words*:
park beautiful several areas themed attention smallest detail attractions various kinds suitable ages great come back park

Successivamente, è stata ridotta la dimensionalità, sono stati cioè tenuti in considerazione solo i termini strettamente inerenti agli otto criteri di valutazione, utilizzati per il metodo AHP:

park areas themed detail attractions park

Infine, si è proceduto ad applicare il processo di *stemming* dal quale sono derivate le seguenti parole*:*

park area theme detail attraction park

Il processo appena illustrato è stato applicato ad ogni recensione. Ogni menzione è stata successivamente registrata nelle matrici, contenenti la frequenza delle parole considerate (dalle quali sono state derivate le rispettive *word-cloud*). Per fare ciò, è stato utilizzato un *tool* gratuito disponibile sulla pagina-web *wordclouds.com.* Di seguito, verranno riportate le matrici divise per parco contenenti le prime dieci parole con il tasso di menzione più elevato unitamente al criterio al quale appartengono e le matrici con la frequenza delle parole divisa per categoria dopo aver effettuato l'analisi semantica. Le matrici contenenti tutte le parole individuate sono riportate in Appendice.

Per categorizzare le parole, sono stati presi in considerazione i criteri individuati da Milman (2009) e gli aspetti per ciascuno di essi (si veda sottoparagrafo 4.2.2).

Per ciascuna parola è stato perciò analizzato il significato e il contesto in cui appariva. Per esempio, nella frase "*we had to wait 60 minutes in queue for a 5 minute ride*", i termini "*wait*" e "*queue*" si ricollegano all'aspetto "gestione delle code nelle giostre e attrazioni", considerato il contesto e la presenza della parola "*ride*".

È presente un'unica eccezione per quanto concerne la parola "*park*"; naturalmente presenta i tassi di menzione più elevati essendo una parola chiave per l'argomento trattato. Ciononostante rappresenta un termine troppo generico e per questo motivo non rientra in nessuno dei criteri elencati.

DISNEYLAND

Tabella 4.5 Prime dieci parole con tasso di menzione più elevato

	Frequenza	Parola	Criterio
1°	92	park	/
2°	86	attraction	#6
3°	68	queue	#6
4°	62	wait	#6
5°	48	fastpass	#6
6°	41	disney	#5
7°	37	expensive	#7
8°	35	show	#1
9°	30	euro	#7
10°	30	restaurant	#4

Tabella 4.6 Tassi di menzione divisi per criteri

Frequenza	Criterio	n°
301	GIOSTRE & ATTRAZIONI	#6
155	PREZZI	#7
104	RISTORAZIONE	#4
95	TEMA & DESIGN	#5
75	SPETTACOLI	#1
32	STAFF	#2
12	NEGOZI	#8
7	PULIZIA	#3

Fonte: elaborazione personale

Fig. 10 Wordcloud di Disneyland

Fonte: elaborazione personale

EUROPA-PARK

Tabella 4.7 Prime dieci parole con tasso di menzione più elevato

	Frequenza	Parola	Criterio
1°	118	park	/
2°	58	attraction	#6
3°	37	ride	#6
4°	29	price	#7
5°	29	theme	#5
6°	27	wait	#6
7°	26	queue	#6
8°	19	clean	#3
9°	19	food	#4
10°	18	show	#1

Tabella 4.8 Tassi di menzione divisi per criteri

Frequenza	Criterio	n°
162	GIOSTRE & ATTRAZIONI	#6
67	PREZZI	#7
56	TEMA & DESIGN	#5
51	RISTORAZIONE	#4
23	PULIZIA	#3
22	SPETTACOLI	#1
16	STAFF	#2
2	NEGOZI	#8

Fonte: elaborazione personale

Fig. 11 Wordcloud di Europa-Park

Fonte: elaborazione personale

GARDALAND

Tabella 4.9 Prime dieci parole con tasso di menzione più elevato

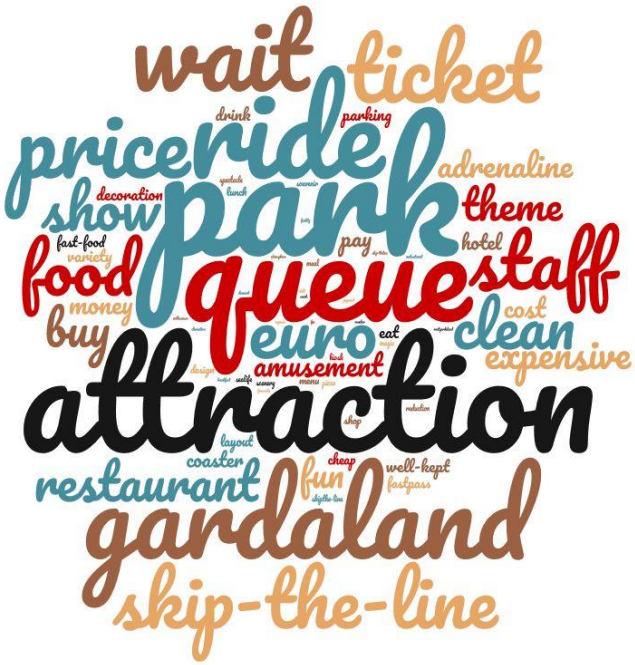
	Frequenza	Parola	Criterio
1°	123	park	/
2°	99	attraction	#6
3°	86	queue	#6
4°	52	ride	#6
5°	43	wait	#6
6°	41	price	#7
7°	33	ticket	#7
8°	23	euro	#7
9°	23	skip-the-line	#6
10°	23	staff	#2

Tabella 4.10 Tassi di menzione divisi per criteri

Frequenza	Criterio	n°
330	GIOSTRE & ATTRAZIONI	#6
165	PREZZI	#7
68	RISTORAZIONE	#4
36	TEMA & DESIGN	#5
24	PULIZIA	#3
23	SPETTACOLI	#1
23	STAFF	#2
6	NEGOZI	#8

Fonte: elaborazione personale

Fig. 12 Wordcloud di Gardaland



Fonte: elaborazione personale

4.4 Confronto tra le valutazioni dell'esperto e i giudizi dei visitatori

A questo punto, è stato elaborato un confronto tra le valutazioni dell'esperto derivanti dall'applicazione del metodo AHP e i giudizi dei visitatori per mezzo del processo di *Text Mining*. Come si vedrà nei prossimi paragrafi, è possibile notare una certa corrispondenza tra i risultati ottenuti attraverso i due metodi applicati.

Tabella 4.11 Pesi delle alternative secondo i giudizi dell'esperto

	SPETTACOLI	STAFF	PULIZIA	RISTORAZIONE	TEMA	GIOSTRE	PREZZI	NEGOZI
	8%	**3%**	**7%**	**9%**	**8%**	**32%**	**27%**	**6%**
DISNEYLAND	77%	63%	41%	26%	64%	26%	14%	66%
EUROPA-PARK	13%	11%	48%	11%	28%	63%	71%	16%
GARDALAND	11%	26%	11%	63%	7%	11%	14%	19%

Tabella 4.12 Frequenza delle parole divise per criterio delle recensioni di TripAdvisor

WORD FREQUENCY	SPETTACOLI	STAFF	PULIZIA	RISTORAZIONE	TEMA	GIOSTRE	PREZZI	NEGOZI
	6%	**4%**	**3%**	**12%**	**10%**	**43%**	**21%**	**1%**
DISNEYLAND	63%	45%	13%	47%	51%	38%	40%	60%
EUROPA-PARK	18%	23%	43%	23%	30%	20%	17%	10%
GARDALAND	19%	32%	44%	30%	19%	42%	43%	30%

In primo luogo, l'esperto aveva assegnato peso maggiore ai criteri "Giostre & Attrazioni" (32%) e "Prezzi" (27%), i quali risultano essere di grande importanza anche per i visitatori, dal momento che la frequenza delle parole appartenenti a questi criteri ha una percentuale rispettivamente del 43% e 21%. Inoltre, di notevole importanza secondo i visitatori è il criterio "Ristorazione", che si trova al terzo posto anche nella

classifica dell'esperto; tuttavia, a tale criterio viene associato un vettore dei pesi molto più basso rispetto ai criteri sopra citati secondo il giudizio dell'esperto (9%). Proseguendo nell'analisi è possibile notare come l'esperto avesse dato peso uguale ai criteri "Tema & Design" e "Spettacoli" (8%), quando invece secondo l'opinione dei visitatori il criterio "Tema & Design" assume un'importanza leggermente maggiore dal momento che la frequenza delle parole in quest'ambito è più numerosa (10%). Infine, è interessante notare come il criterio "Staff", secondo l'opinione dei visitatori, abbia un'importanza maggiore rispetto ai criteri "Pulizia" e "Negozi", al contrario di quanto ritenuto dall'esperto.

In secondo luogo, è interessante notare la ricorrenza di determinate parole presenti nelle recensioni di tutti e tre i parchi: i visitatori, infatti, parlano con assiduità di *"attraction"*, *"queue"*, *"wait"*, *"fastpass"* e "*skip-the-line*", come si evince dalle matrici contenenti le dieci parole con il più alto tasso di menzione. I cinque termini rientrano nel criterio "Giostre & Attrazioni", in particolare nell'ambito della gestione delle code, punto debole di molti parchi divertimento e aspetto considerato cruciale da parte dei visitatori, i quali si lamentano delle lunghe attese e dei biglietti "saltacoda".

Infine, se si confronta la classifica della *word frequency* di ogni singolo criterio diviso per parco con la classifica dei giudizi dell'esperto si evidenziano due casi interessanti che riguardano i criteri aventi un vettore dei pesi maggiore ("Giostre & Attrazioni" e "Prezzi"). Per il criterio "Giostre & Attrazioni" secondo i giudizi dell'esperto, al primo posto si troverebbe *Europa-Park*, al secondo *Disneyland* e al terzo *Gardaland*. Ciononostante, *Gardaland* presenta una *word frequency* molto elevata per quanto riguarda questo criterio (42% delle ricorrenze), facendo dedurre che i visitatori parlano molto di questo argomento. Viceversa, la *word frequency* per *Europa-Park* è piuttosto bassa (20% delle ricorrenze). Utilizzando la *Sentiment Analysis* (sottoparagrafo 4.3.2) si noterà che in realtà i giudizi dell'esperto rispecchiano le preferenze dei visitatori, dal momento che questi ultimi parlano molto delle attrazioni di *Gardaland* e relativi aspetti ma in modo negativo, elogiando dall'altra parte le giostre e il sistema di gestione delle

code di *Europa-Park*. Si presenta grosso modo la stessa situazione per il criterio "Prezzi": i visitatori di *Europa-Park* sembrano essere particolarmente soddisfatti del rapporto qualità-prezzo del suddetto parco, nonostante i tassi di menzione siano inferiori rispetto ai suoi competitor.

Di conseguenza, si ha la conferma che un'elevata *word frequency* non corrisponde necessariamente a recensioni positive. Come appena illustrato, i visitatori hanno a disposizione uno strumento molto potente in grado di influenzare la *web reputation* delle strutture considerate, ma al fine di comprendere la polarità delle recensioni è necessario utilizzare un software di *Sentiment Analysis*, come verrà illustrato nel paragrafo seguente.

4.5 Sentiment Analysis delle recensioni rilasciate dai visitatori su TripAdvisor e Google

Un'applicazione tipica di *Text Mining* è la *Sentiment Analysis*, un processo di analisi complesso che viene attuato nella fase di "*mining*": attraverso l'utilizzo di algoritmi di linguistica computazionale è possibile estrarre informazioni soggettive dal *corpus*, come emozioni, opinioni e giudizi. Rappresentano naturalmente informazioni di grande valore dal momento che grazie ad esse è possibile comprendere le aspettative e gli stati d'animo di colui che scrive. L'obiettivo finale della *Sentiment Analysis* è identificare la polarità che gli individui manifestano nei confronti di un argomento attraverso la realizzazione di un indice (*Sentiment Index*), il quale associa numeri da "totalmente positivo" a "totalmente negativo" e considerando valori intermedi che riflettono la neutralità che un individuo attribuisce rispetto a un determinato tema.

Questo processo di analisi è nato nell'ambito del marketing per misurare il livello di reputazione di un brand in tempi relativamente rapidi e trova applicazione in molteplici ambiti. È possibile infatti analizzare lo stato emotivo generato da un fenomeno sociale o durante una campagna elettorale; può essere di supporto nel settore delle vendite (si pensi alle recensioni/commenti su Amazon), nel settore

turistico (recensioni e giudizi su Booking, TripAdvisor, ecc.), nel settore dei servizi alle persone e culturali (Cineca, 2020).

Naturalmente, possono presentarsi alcune problematiche: i software potrebbero non tenere conto di eventuali negazioni, emoji o frasi sarcastiche e ironiche. Tuttavia, sono stati elaborati software molto potenti in grado di sopperire a tali mancanze, i quali consentono risultati molto soddisfacenti.

Di norma, durante la *Sentiment Analysis* vengono individuati dei ruoli: *l'holder* (la fonte dell'emozione), il *target* (a cosa è rivolta l'emozione) e la *polarità* (positiva, negativa o neutra) alla quale è associato un grado di intensità.

L'analisi che segue è stata progettata in collaborazione con *UrbiStat Srl,* società che si occupa di geomarketing e ricerche di mercato. Con l'ausilio del software *Monitora* è stato possibile analizzare le recensioni on-line rilasciate dagli utenti nei confronti delle tre strutture considerate. Tra le principali funzionalità di questa piattaforma *web-based* si trovano l'analisi del voto medio per quanto riguarda i trend, l'analisi semantica e del contenuto delle recensioni, la definizione delle principali caratteristiche degli *user* (genere, utenti condivisi, ore/giorni in cui si recensisce maggiormente) e la comparazione con vari *competitors*.

Per realizzare l'indagine, *Monitora* ha considerato le recensioni rilasciate dagli utenti su TripAdvisor esclusivamente in lingua italiana, poiché il software si trova ancora in fase di progettazione e non è ancora possibile gestire le lingue straniere. Viceversa, per quanto riguarda Google, nel quale è presente la traduzione automatica, è stato possibile considerare le recensioni rilasciate dagli utenti in tutte le lingue.

Tabella 4.13 Numero di recensioni per parco e score (voto medio) - TripAdvisor

TRIPADVISOR - Periodo 07/2018 – 05/2020		
	RECENSIONI	SCORE
	n.	(voto)
Gardaland	2.216	**3,63**
Disneyland Paris	699	3,91
Europa-Park	103	**4,75**

Fonte: Monitora

Tabella 4.14 Numero di recensioni per parco e score (voto medio) - Google

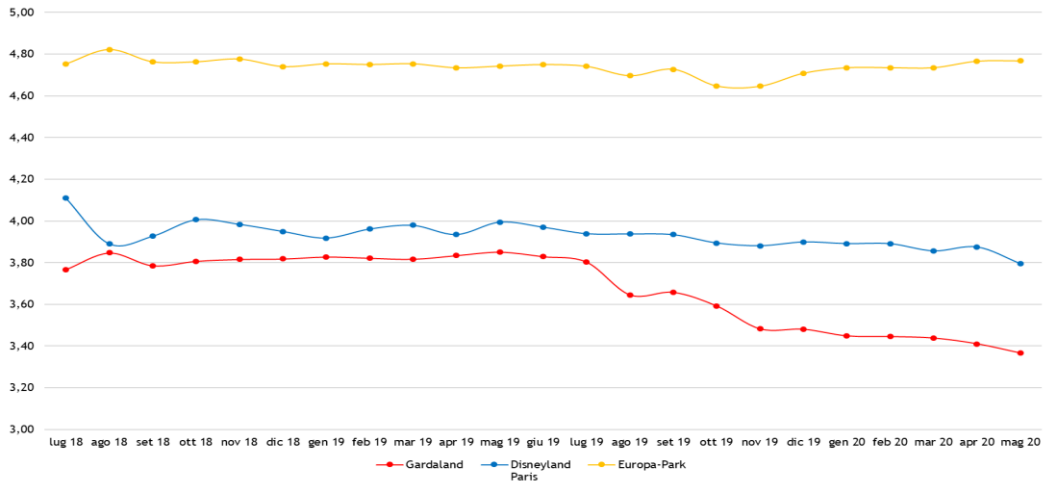
GOOGLE - Periodo 07/2018 – 05/2020		
	RECENSIONI	SCORE
	n.	(voto)
Gardaland	2.040	4,67
Disneyland Paris	2.040	4,53
Europa-Park	2.040	4,81

Fonte: Monitora

Come è noto sia TripAdvisor che Google offrono la possibilità agli utenti, oltre al rilascio di una recensione, di assegnare un voto da 1 a 5 stelle nei confronti della struttura valutata, dove 5 stelle significa "eccellente", 4 stelle "molto buono", 3 stelle "nella media", 2 stelle "scarso" e 1 stella "pessimo". Come evidenziato nelle Tabella 4.13 e 4.14 lo score (o voto medio) *Europa-Park* risulta avere il rendimento migliore tra i tre parchi.

Nella Fig. 13 sono riportate le medie mobili dello score assegnato dagli utenti italiani nelle recensioni di TripAdvisor da luglio 2018 a maggio 2020 per i tre parchi.

Fig. 13 Trend dello score delle recensioni da luglio 2018 a maggio 2020



Fonte: Monitora

Come evidenziato, gli utenti italiani preferiscono il parco a tema tedesco, che nel corso del periodo analizzato mantiene una media di punteggio costante e superiore a quella degli altri parchi. *Disneyland* presenta un trend discendente soprattutto nella prima parte del periodo considerato per poi mantenere un andamento costante nei mesi

successivi; *Gardaland* d'altra parte presenta una flessione dello score a partire da agosto 2019 fino alla fine dell'intervallo di tempo osservato. Una spiegazione plausibile che giustifichi questo fenomeno è l'aumento di recensioni negative nel periodo considerato dovute alla malagestione delle code e dei tempi di attesa troppo elevati.

Tabella 4.15 Distribuzione delle recensioni per score – TripAdvisor

	5 stelle ★★★★★		4 stelle ★★★★		3 stelle ★★★		2 stelle ★★		1 stella ★		Totale	
	(n.)	(%)	(n.)	(%)	(n.)	(%)	(n.)	(%)	(n.)	(%)	(n.)	(%)
Gardaland	884	39,9	522	23,6	260	11,7	200	9,0	350	15,8	2216	100,0
Disneyland	358	51,2	132	18,9	78	11,2	47	6,7	84	12,0	699	100,0
Europa-Park	85	82,5	14	13,6	1	1,0	2	1,9	1	1,0	103	100,0

Fonte: Monitora

Tabella 4.16 Distribuzione delle recensioni per score – Google

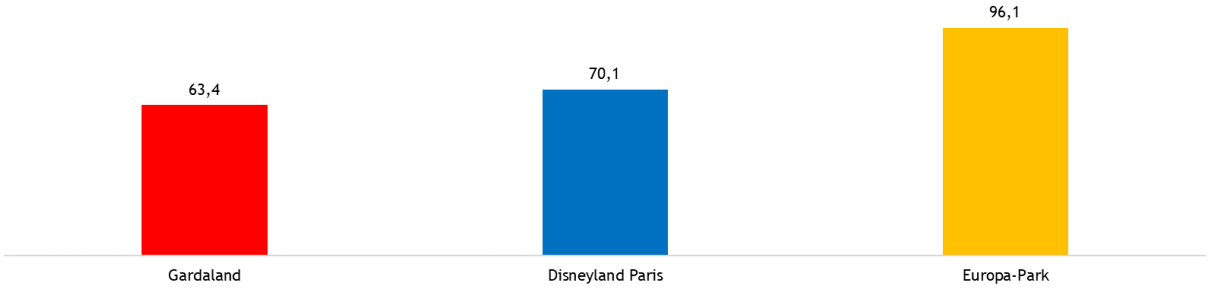
	5 stelle ★★★★★		4 stelle ★★★★		3 stelle ★★★		2 stelle ★★		1 stella ★		Totale	
	(n.)	(%)	(n.)	(%)	(n.)	(%)	(n.)	(%)	(n.)	(%)	(n.)	(%)
Gardaland	1.552	76,1	358	17,5	91	4,5	16	0,8	23	1,1	2040	100,0
Disneyland	1.466	71,8	350	17,1	127	6,2	34	1,7	64	3,1	2040	100,0
Europa-Park	1.749	85,7	229	11,2	38	1,9	15	0,7	9	0,4	2040	100,0

Fonte: Monitora

Nelle Tabelle 4.15 e 4.16 viene illustrata la distribuzione delle recensioni a seconda del punteggio in stelle assegnato dagli utenti: su TripAdvisor la maggior percentuale di recensioni con valutazione "eccellente" si registra per il parco *Europa-Park* (82,5%) mentre la maggior percentuale di recensioni negative si registra per il parco *Gardaland* (15,8%). *Europa-Park* mantiene il primo posto per numero di recensioni con 5 stelle anche su Google (85,7%) ma diversamente da TripAdvisor è *Disneyland* a registrare la maggior percentuale di recensioni con valutazione "pessimo" (3,1%).

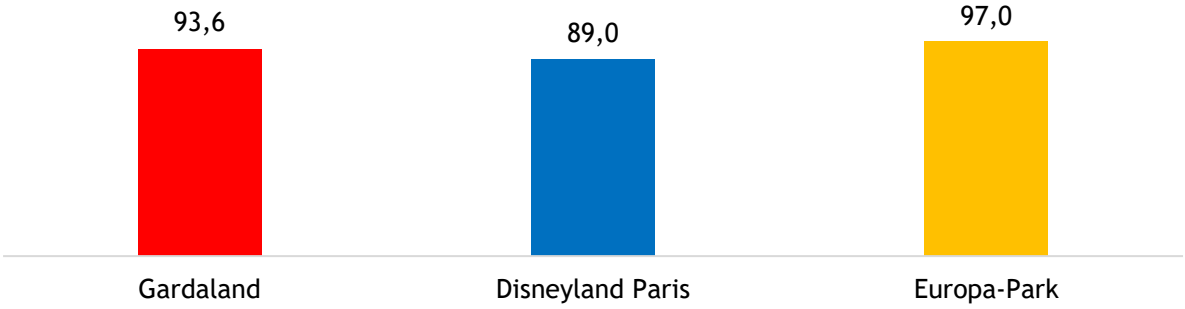
In aggiunta, se si considerano solo le recensioni con valutazione "eccellente" e "molto buono", *Europa-Park* mantiene il primo posto e risulta essere il parco più apprezzato da parte dell'utenza (Fig. 14 e 15).

Fig. 14 Percentuale di recensioni con valutazione "eccellente" e "molto buono" - TripAdvisor



Fonte: Monitora

Fig. 15 Percentuale di recensioni con valutazione "eccellente" e "molto buono" – Google



Fonte: Monitora

Tabella 4.17 Utenti condivisi - TripAdvisor e Google

	Totale utenti (n.)		Totale utenti (n.)	Utenti Condivisi (n.)	SCORE1	SCORE2
Gardaland	16.657	vs Disneyland	2.741	58	4,30	4,20
Gardaland	16.657	vs Europa-Park	4.252	120	3,91	4,78
Disneyland	2.741	vs Europa-Park	4.252	20	4,29	4,57

Fonte: Monitora

Nella Tabella 4.17 vengono comparati gli score delle recensioni degli utenti condivisi attraverso un confronto a coppie tra i parchi analizzati. Per utenti condivisi si intendono quegli utenti che hanno rilasciato una recensione per entrambi i parchi considerati nel confronto a coppie.

Come si evince dai dati riportati nella Tabella 4.17 vengono confermati nuovamente i risultati derivanti dai giudizi del valutatore esperto il quale, come i visitatori, considera *Europa-Park* il migliore tra i parchi a tema esaminati.

Infine, si illustra il *Sentiment Index* totale delle recensioni e diviso per criteri. Il *Sentiment Index* si ottiene calcolando la differenza tra la percentuale di opinioni positive (n) e la percentuale di opinioni negative (m). Con opinioni positive si intendono le recensioni che presentano delle *keyword* riconosciute dal sistema come aventi un significato favorevole; viceversa, le opinioni negative contengono *keyword* inclini a descrivere i lati svantaggiosi dell'oggetto preso in esame. La polarità delle recensioni è ottenuta da $n - m$, quindi se essa risulta uguale a 0 sarà considerata neutra, > 0 positiva e < 0 negativa.

Tabella 4.18 Sentiment Index totale -TripAdvisor

	Totale	Positive	Negative	Sentiment Index
	(n.)	(%)	(%)	
Gardaland	1.325	78,1	21,9	+ 56,2
Disneyland Paris	329	76,9	23,1	+ 53,8
Europa-Park	85	92,9	7,1	+ 85,9

Fonte: Monitora

Tabella 4.19 Sentiment Index totale – Google

	Totale	Positive	Negative	Sentiment Index
	(n.)	(%)	(%)	
Gardaland	75	76,0	**24,0**	+ 52,0
Disneyland Paris	130	81,5	18,5	+ 63,1
Europa-Park	143	**88,8**	11,2	+ 77,6

Fonte: Monitora

Osservando le Tabelle 4.18 e 4.19 è possibile notare che per i tre parchi valutati il *Sentiment Index* totale è positivo sia nelle recensioni di TripAdvisor che in quelle di Google. Ciò che emerge è il fatto che le recensioni di Google considerate hanno subito un drastico calo (ammontavano a 2.040 a parco) dovuto al fatto che, a differenza di TripAdvisor, su Google è possibile assegnare un punteggio in stelle alla struttura senza dover necessariamente rilasciare un commento; sono state quindi considerate solo le recensioni aventi un testo scritto. *Europa-Park* possiede il miglior *Sentiment Index* totale, il quale lo rende il parco più amato secondo l'opinione dei visitatori. Per quanto riguarda *Gardaland* e *Disneyland* vi è un'inversione delle preferenze: *Gardaland* presenta un *Sentiment Index* migliore rispetto a *Disneyland* secondo l'opinione dei recensori di TripAdvisor. Accade invece il contrario per quanto riguarda Google.

Per quanto riguarda l'indagine effettuata da *Monitora* circa il *Sentiment Index* diviso per criteri, verranno considerati solo i dati forniti da TripAdvisor poiché solo una ridotta percentuale delle recensioni disponibili su Google presenta un testo contenente elementi sufficienti per l'elaborazione da parte del software.

Tabella 4.20 Sentiment Index per criteri - TripAdvisor

	Gardaland		Disneyland Paris		Europa-Park	
	Opinioni (n.)	Sentiment Index	Opinioni (n.)	Sentiment Index	Opinioni (n.)	Sentiment Index
DESIGN	25	76,0	29	86,2	2	0,0
STAFF	491	62,5	77	76,6	8	75,0
ATTRAZIONI	229	79,9	55	85,5	23	100,0
PULIZIA	293	69,3	73	75,3	34	94,1
PREZZI	215	-0,5	72	-36,1	13	53,8

Fonte: Monitora

Monitora ha potuto considerare solo alcuni degli otto criteri utilizzati per l'applicazione del metodo AHP, indicati nella Tabella 4.20.

Un confronto tra questi dati e i risultati derivanti dall'applicazione del metodo AHP è riportato in Tabella 4.21.

Tabella 4.21 Confronto tra giudizi dell'esperto e recensori di TripAdvisor per criteri

CRITERI	**GIUDIZI DELL'ESPERTO (vettore dei pesi assegnato)**	**GIUDIZI DEI RECENSORI DI TRIPADVISOR (*Sentiment Index*)**
STAFF	*Disneyland (63%)*	*Disneyland (76,6)*
PULIZIA	*Europa-Park (48%)*	*Europa-Park (94,1)*
TEMA & DESIGN	*Disneyland (64%)*	*Disneyland (86,2)*
ATTRAZIONI	*Europa-Park (63%)*	*Europa-Park (100)*
PREZZI	*Europa-Park (71%)*	*Europa-Park (53,8)*

Nella seconda colonna sono stati riportati i parchi ai quali l'esperto ha assegnato un peso maggiore a seconda del criterio considerato i quali corrispondono alle preferenze dei visitatori italiani riportate nella terza colonna unitamente al *Sentiment Index* derivato dall'indagine.

Vi è dunque una piena corrispondenza tra quelli che sono ritenuti i parchi migliori a seconda di ciascun criterio da parte dell'esperto e, rispettivamente, in base alle recensioni di TripAdvisor.

È interessante sottolineare la presenza di due *Sentiment Index* negativi per quanto riguarda le strutture di *Disneyland* (-36,1) e *Gardaland* (-0,5) per quanto concerne il criterio "Prezzi". Questa informazione trova riscontro nei risultati derivanti dai giudizi dell'esperto, il quale aveva assegnato un peso del 14% allo stesso criterio per i parchi sopracitati.

4.6 Considerazioni finali

Lo scopo dell'indagine appena svolta consiste nella determinazione di quali aspetti, secondo gli ospiti, siano ritenuti più rilevanti durante una visita in un parco a tema; a tal fine è stato presentato nei paragrafi precedenti un caso concreto, nel quale sono stati comparati tre parchi europei considerati *best-practice* nel mercato. Per fare ciò, *in primis* è stato applicato il metodo *multicriteria* AHP, per il quale sono stati utilizzati i giudizi forniti da un valutatore esperto del settore; in una seconda fase, sono state analizzate le recensioni rilasciate dagli utenti sui siti TripAdvisor e Google riguardanti i tre parchi, le quali sono state sottoposte ad un processo di *Text Mining* e *Sentiment Analysis* avvalendosi dell'ausilio del software *Monitora.* Lo scopo finale è stato determinare se i risultati ottenuti attraverso l'applicazione del metodo AHP fossero effettivamente confermati dalle opinioni dei visitatori. Si è potuto constatare che i criteri "Giostre & Attrazioni" e "Prezzi" assumano l'importanza maggiore secondo l'opinione del valutatore, confermata dall'analisi dei tassi di menzione eseguita attraverso il processo di *Text Mining.* Ciò non sorprende dal momento che l'attrattiva principale offerta dai parchi a tema sono le giostre; inoltre, i consumatori in generale pongono particolare attenzione al rapporto qualità-prezzo per poter valutare in futuro se visitare nuovamente il parco recensito. Anche i criteri "Ristorazione" e "Tema & Design" giocano un ruolo chiave nell'esperienza di visita secondo gli utenti, nonostante i pesi piuttosto ridotti assegnati dal valutatore agli stessi. In aggiunta a ciò, sorprende l'interesse espresso dai visitatori nei confronti del criterio "Staff", collocato all'ultimo posto secondo le valutazioni dell'esperto. Come affermato in precedenza, i parchi divertimenti costituiscono delle imprese ad alta intensità di personale e secondo le

opinioni dei visitatori spesso rappresentano un elemento distintivo dei parchi. Non è un caso che *Disneyland Paris* sia ritenuto il parco con il miglior staff, sia dall'esperto che dai visitatori: la selezione rigorosa e la continua formazione del personale sono aspetti chiave che rendono i parchi *Disney* un esempio di eccellenza da questo punto di vista (Valdani e Guenzi, 1998).

Infine, per quanto riguarda il confronto tra i tre parchi, è appurato che la miglior *visitor experience* viene vissuta all'interno di *Europa-Park*, il quale, in seguito alla *Sentiment Analysis* effettuata dal software *Monitora*, presenta il maggior numero di recensioni positive e gli score più elevati, oltre ad aver ottenuto il punteggio più alto secondo le valutazioni dell'esperto.

Si ritiene opportuno sottolineare alcuni limiti presenti nella ricerca: per la *Sentiment Analysis* dei dati di TripAdvisor è stato tenuto conto esclusivamente delle recensioni degli utenti italiani, le quali ammontano ad un numero nettamente maggiore per *Gardaland* rispetto a *Europa-Park* e *Disneyland*. Ciononostante, l'analisi dimostra chiaramente quanto *Europa-Park* sia percepito dai visitatori come il parco migliore tra quelli esaminati, poiché tale tendenza viene confermata anche dalle recensioni di Google, le quali sono suddivise in maniera equa tra i parchi e considerano gli utenti di tutte le nazionalità. Per quanto riguarda il *Sentiment Index* dei tre parchi per i criteri che il software *Monitora* è riuscito a considerare, troviamo piena corrispondenza tra le valutazioni elaborate dall'esperto e le opinioni dei visitatori.

Le recensioni valutate in questa sede forniscono una panoramica delle principali problematiche riguardanti la *visitor experience* di molti utenti e possono fungere da utile strumento per migliorare la gestione generale dei parchi divertimenti. In modo particolare, soprattutto per quanto riguarda i parchi *Disneyland* e *Gardaland* è possibile perfezionare i seguenti aspetti: la gestione delle code e il servizio di "salta-fila", ritenuto un vero sopruso da parte di molti utenti, la percezione complessiva del rapporto qualità-prezzo, il continuo aggiornamento dei tempi di attesa stimati nelle giostre e la varietà dell'offerta nel settore della ristorazione.

CONCLUSIONI

In questo elaborato è stata proposta un'applicazione del metodo Analytic Hierarchy Process (AHP) nel contesto dell'industria dei parchi divertimento, con lo scopo di analizzare e valutare come sia percepita la *visitor experience* da parte di un valutatore esperto del settore. I risultati ottenuti sono stati poi confrontati con le effettive opinioni dei visitatori rilasciate nei siti di recensioni TripAdvisor e Google, grazie a tecniche, quali il *Text Mining* e la *Sentiment Analysis*.

Con l'aumentare della disponibilità di alternative di intrattenimento, gli operatori e i dirigenti del settore dei parchi dovrebbero considerare attentamente le esigenze dei visitatori, non solo per mantenere la competitività nel mercato ma anche per aumentare la ripetizione delle visite e la diffusione di un passaparola positivo.

L'obiettivo dello studio sviluppato in questo lavoro di tesi è stato quello di offrire agli operatori dei parchi divertimento una procedura per poter monitorare e aggiornare la *visitor experience* degli ospiti dal momento che, come si è visto, può impattare fortemente sulla *web reputation* e sui profitti generali di un'azienda.

Con l'avvento del Web 2.0 è stato reso più agevole l'ottenimento di informazioni da parte dei consumatori e con esso l'intero processo di acquisto di prodotti e servizi turistici online. Su alcuni siti di recensioni (es. TripAdvisor) sono già disponibili diversi criteri di valutazione considerati attributi-chiave e ai quali gli ospiti possono assegnare un punteggio (es. "posizione", "pulizia", "comfort" per gli hotel e "cucina", "qualità/prezzo" e "atmosfera" per i ristoranti).

In questo elaborato si è voluto proporre come individuare alcuni criteri di valutazione anche per il settore dei parchi divertimento percepiti come importanti da parte dei visitatori e utili per monitorare e migliorare l'esperienza da parte degli operatori del settore. Da questo studio è emerso che oltre alle giostre e attrazioni, prodotto principale dell'offerta dei parchi divertimento, i visitatori attribuiscono grande

importanza ai prezzi, alla coerenza del tema e relativo design e alla ristorazione. Anche il personale gioca un ruolo chiave soprattutto in termini di cortesia e preparazione.

Per concludere, i parchi divertimento possono rappresentare ottime soluzioni per vivere esperienze ad alto coinvolgimento emotivo e un prodotto valido per lo svago e il tempo libero, soprattutto se riescono a garantire alti standard qualitativi e originalità nell'offerta; ad essi può essere attribuita un'ulteriore funzione di supporto al turismo nella valorizzazione delle risorse locali e nel sostentamento dell'economia turistica del luogo d'insediamento. Un parco divertimenti rappresenta un motore per lo sviluppo economico e territoriale di una zona, grazie alla realizzazione di reti di attività che si influenzano reciprocamente, quali alberghi, ristoranti, centri congressuali, ecc.

Un parco divertimenti di successo in sintesi possiede un'ampia qualità e varietà nell'offerta e personalizzazione delle proposte; un rinnovamento costante delle attrazioni e delle aree tematiche; la capacità di sapersi reinventare per mantenere la fedeltà dei visitatori e attirare nuovi segmenti di mercato; la professionalità dello staff; l'abilità di mantenere un alto livello di coordinamento tra le diverse aree operative del parco, in grado di offrire un prodotto coerente al tema selezionato; la riduzione della stagionalità; l'elaborazione di una politica di collaborazione e integrazione con il territorio e la valorizzazione del patrimonio storico-culturale della zona coinvolta. Questi elementi qualificano un parco divertimenti di qualità, conferendogli un ruolo chiave nel panorama dell'offerta turistica.

BIBLIOGRAFIA

ACFCI (Association des Chambres Françaises de Commerce et Industrie) (1993), *Les Parcs de Loisirs en France,* ACFCI, Paris.

Adams, J.A. (1991), *The American Amusement Park Industry. A History of Technology and Thrills,* Twayne Publishers, Boston.

Addis M. (2007), *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager,* Pearson Italia, Milano –Torino.

ANESV (2020), *Chi siamo,*
https://www.anesv.it/chi-siamo/ (data di ultima consultazione: 20/02/2020).

Associazione Parchi Permanenti Italiani / ANESV (2018), *L'industria dei parchi divertimento. Un patrimonio di valore per il territorio,* Roma.

Avlonitis, G.J. e Indounas, K.A. (2005), *Pricing of services: an empirical analysis from the Greek service sectors*, Journal of Marketing Management, Vol. 21, No. 3, pp. 339–362.

Berman, B. (2005), *Applying yield management pricing to your service business,* Business Horizons, Vol. 48, No. 2, pp. 169–179.

Booms, B.H. e Bitner, M.J. (1981) "Marketing strategies and organisation structures for services firms", Donnely, J.H. and George, W.R. (eds), *Marketing of Services.* American Marketing Association, Chicago, Illinois, pp. 47—51.

Bordoni A. (2017), *Gardaland, Mirabilandia, Aquafan… le performance dei parchi di divertimento su Instagram e Twitter*,
https://socialmeter.it/gardaland-mirabilandia-aquafan-le-performance-dei-parchi-divertimento-instagram-twitter/ (data di ultima consultazione: 22/01/2020).

Botterill, J. (1997), *The 'fairest' of the fairs: a history of fairs, amusement parks and theme parks*, Master of Arts Thesis, Simon Fraser University, British Columbia.

Brault, F. e Brouzes, S. (2005), "Les nouveaux defis du marketing des parcs de loisirs", *Cahier Espaces,* No. 86, pp. 114-119.

Brunelli, M. (2015), *Introduction to the Analytic Hierarchy Process*, SpringerBriefs in Operations Research.

Castoldi G. (2006), *La guida turistica. Manuale di preparazione per l'esame di abilitazione: beni culturali e ambientali, geografia, cultura locale, tecnica professionale, normativa,* Hoepli, Milano.

Cineca (2020), *Text Mining*,
https://www.cineca.it/text-mining (data di ultima consultazione: 19/05/2020).

Clavé S.A. (2007), *The Global Theme Park Industry,* CABI.

Cordone R. (2018), *Metodi e modelli per le decisioni,* Università degli studi di Milano.

Corporate Europa-Park (2020), *Historie*,
https://corporate.europapark.com/de/unternehmen/historie/ (data di ultima consultazione: 14/02/2020).

Corriere della Sera (2016), *Gardaland festeggia 41 anni: la storia e le attrazioni del parco divertimenti,* https://brescia.corriere.it/cronaca/cards/gardaland-festeggia-41-anni-storia-attrazioni-parco-divertimenti/inaugurazione-1975.shtml (data di ultima consultazione: 20/02/2020).

Corriere della Sera (2020), *La classificazione dei parchi di divertimento*, https://www.corriere.it/speciali/parchidivertimento/classificazioneparchi.shtml (data di ultima consultazione: 08/01/2020).

Decreto Ministeriale 18 maggio 2007 (Gazzetta Ufficiale n°136 del 14 giugno 2007) coordinato con le modifiche di cui al DM 13 dicembre 2012. *Norme di sicurezza per le attività di spettacolo viaggiante.*

Direttiva 85/337/CEE del Consiglio del 27 giugno 1985 concernente la valutazione dell'impatto ambientale di determinati progetti pubblici e privati.

Disneyland Paris (2020a), *Disneyland Paris News_ chiffres clés*,
http://disneylandparis-news.com/chiffres-cles/ (data di ultima consultazione: 16/02/2020).

Disneyland Paris (2020b), *Biglietti,*
https://www.disneylandparis.com/it-it/tickets/biglietto-1-giorno/ (data di ultima consultazione: 29/02/2020).

Disneyland Paris (2020c), *Pass Annuali,*
https://www.disneylandparis.com/it-it/pass-annuali/ (data di ultima consultazione: 29/02/2020).

DLP Today (2016), *2016 Annual Results: Disneyland Paris Park Attendance Down 10%, revenues fall 7%,*
https://www.dlptoday.com/2016/11/11/2016-annual-results-disneyland-paris-park-attendance-down-10-revenues-fall-7/ (data di ultima consultazione: 13/02/2020).

Eiglier P. e Langeard E. (1987), *Il marketing strategico dei servizi,* McGraw-Hill, Milano.

Europa-Park (2020), *Prezzi,*
https://www.europapark.de/it/prezzi (data di ultima consultazione: 29/02/2020).

Eyssartel, A.M. e Rochette, B. (1992), *Des mondes inventés. Les parcs à thème,* Les éditions de La Villette, Paris.

Fanizzi L. e Misceo S. (2010), *L'applicazione dell'Analytic Hierarchy Process nella valutazione ambientale iniziale*, L'ambiente Periodico Tecnico-Scientifico di Cultura Ambientale, XVII 7, pp. 1-7.

Forman, E. e Selly, M. A. (2002), *Decision by Objective: How to Convince Others That You are Right*, World Scientific Books, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., No. 4281, May.

Franco, L.A. e Montibeller, G. (2010), *Problem structuring for multicriteria decision analysis interventions*, Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science.

Gardaland (2020a), *Biglietti*,
https://tickets.gardaland.it/gardalandweb/b2c/index.cfm/park?_ga=2.145565362.720718103.1591627754-2120018533.1521200560 (data di ultima consultazione: 29/02/2020).

Gardaland (2020b), *Abbonamenti,*
https://abbonamenti.gardaland.it/gdl_season/seasonpass.html (data di ultima consultazione: 29/02/2020).

Gardaland (2020c), *Gardaland Club: la membership,*
https://club.gardaland.it/club/gardalandclub.html (data di ultima consultazione: 29/02/2020).

Geissler G. L. e Rucks C. T. (2011), *The overall theme park experience: a visitor satisfaction tracking study,* Journal of Vacation Marketing, Vol. 17, No.2, pp. 127–138.

Genova G. (2020), *Storia di Gardaland: dall'inizio ai giorni nostri,* https://www.tomshw.it/culturapop/storia-di-gardaland/ (data di ultima consultazione: 21/02/2020).

Goldfinger, C. (1996), *L'utile e il futile. Per un'economia dell'immateriale,* Utet, Torino.

Heo C.Y. e Lee S. (2009), *Application of revenue management practices to the theme park industry,* International Journal of Hospitality Management, Vol. 28, No. 3, pp. 446–453.

IAAPA (2019), *Global Theme and Amusement Park Outlook: 2017-2021.*

Italia Parchi (2020), *Parchi,* https://www.italiaparchi.it/ (data di ultima consultazione: 14/01/2020).

Jeanne HUTIN (2019), *VIDÉO. Le Puy du Fou s'offre un spectacle subaquatique*, https://www.ouest-france.fr/pays-de-la-loire/les-epesses-85590/video-le-puy-du-fou-s-offre-un-spectacle-subaquatique-6610257 (data di ultima consultazione: 07/02/2020).

Kimes, S.E. (1989), *The basics of yield management, Cornell Hotel and Restaurant*, Administration Quarterly, Vol. 30 No. 3, pp. 14–19.

KPMG (2020), *Les parcs d'attraction: un tourisme à contre-courant*, https://home.kpmg/fr/fr/home/insights/2016/09/decryptages-parcs-attraction-tourisme.html (data di ultima consultazione: 05/01/2020).

Levens M. e Casarin F. (2014), *Marketing. Definito, spiegato, applicato.* Pearson Italia, Milano – Torino.

Martinez, L.D. (2001), Parque tematico de Alicante, ocio o especulacion. Negocios inmobiliarios en los alrededores de Terra Mitica, *El Pais*, 25 novembre 2001.

McCarthy E.J. (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach,* Richard D. Irwin, Homewood, IL.

Midway to Mainstreet (2020), *Cleaning Disney's Water with Plants: The Water Hyacinth Project*, https://www.youtube.com/watch?v=Ij3PF69Kb4w (data di ultima consultazione: 18/01/2020).

Milman A. (2009), *Evaluating the Guest Experience at Theme Parks: An Empirical Investigation of Key Attributes,* International Journal of Tourism Research, Vol. 11, No. 4, pp. 373-387.

Minardi, E. e Lusetti M. (1998), *I parchi divertimento nella società del loisir,* FrancoAngeli, Milano.

Osservatorio Turistico della Lorena (2017), *La fréquentation des sites touristiques en Lorraine en 2017*, https://observatoire-lorraine.fr (data di ultima consultazione: 12/02/2020).

Packer J. e Ballantyne R. (2016), *Conceptualizing the Visitor Experience: A Review of Literature and Development of a Multifaceted Model*, Visitor Studies, Vol. 19, No. 2, pp. 128-143.

Parkerlebnis (2020), *Freizeitparks in Deutschland*, https://www.parkerlebnis.de/freizeitparks/deutschland.html (data di ultima consultazione: 18/02/2020).

Pelucchi C. (2001), *Gardaland: nascita e successo di un parco,* https://www.parksmania.it/articoli-tecnici/gardaland-nascita-e-successo-di-un-parco/ (data di ultima consultazione: 20/02/2020).

Redazione Verona Sera (2018), *Gardaland Resort tira le somme del 2018 e chiude una stagione da record,* http://www.veronasera.it/economia/gardaland-resort-bilancio-stagione-record-12-novembre-2018.html (data di ultima consultazione: 21/02/2020).

Region Europa-Park (2020), *Offizielles Buchungsportal für Urlaub am Europa-Park*, https://www.regioneuropapark.de/de (data di ultima consultazione: 16/02/2020).

Rew, L. (1988), *Intuition in Decision-making*, Journal of Nursing Scholarship, Vol. 20, No. 3, pp. 150–154.

Saaty, T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGrawn-Hill, New York.

Saaty T. L. (1990), *How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process*, European Journal of Operational Research, No. 48.

Saaty T. L. (1994), *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*, RSW Publications, Pittsburg.

Sartore M. (1993), "Tipologie, geografie e problematiche dei parchi ricreativi in Italia", *Paesaggio Urbano,* n°5, pp. 24-29.

Serra Cantallops A., Ramón Cardona J. e Galbis Matarredona M. (2013), *The impact of search engines on the hotel distribution value chain, REDMARKA UIMA-Universidad de A Coruña – CIECID*, Año VI, No.10, pp. 19-54.

SIAE (2018), Annuario dello Spettacolo.

SNELAC (2020), *Nos membres,*
https://www.snelac.com/ (data di ultima consultazione: 10/02/2020).

Swarbrooke, J. (2002), *The Development and Management of Visitor Attractions.* Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

TEA/AECOM (2019), *Theme Index and Museum Index: The Global Attractions Attendance Report*, Themed Entertainment Association (TEA).

Teknomo K. (2006), *Analytic Hierarchy Process (AHP) Tutorial*,
https://people.revoledu.com/kardi/tutorial/AHP/ (data di ultima consultazione: 03/03/2020).

Tellis, G. (1986), *Beyond the many faces of price: an integration of pricing strategies,* Journal of Marketing, Vol. 50, No. 4, pp. 146–160.

The Walt Disney Company (2020), *Environmental Sustainability*,
https://thewaltdisneycompany.com/environmental-sustainability/ (data di ultima consultazione: 23/01/2020).

Tosetto D. (1986), *Parchi ricreativi nel mondo,* Facto Edizioni, Padova.

Travel Quotidiano (2020), *Eurowings, accordo con Europa Park e livrea dedicata*, http://www.travelquotidiano.com/trasporti/eurowings-accordo-con-europa-park-e-livrea-dedicata/tqid-275155 (data di ultima consultazione: 23/02/2020).

Valdani, E. e Guenzi P. (1998), *Il marketing nei parchi tematici. Un modello di gestione per le imprese dell'entertainment,* E.G.E.A, Milano.

VDFU (2020). https://vdfu.org/mitglieder (data di ultima consultazione: 18/02/2020).

wikipedia.org (2020a), *Parc Astérix*,
https://fr.wikipedia.org/wiki/Parc_Astérix (data ultima consultazione: 10/02/2020).

wikipedia.org (2020b), *Disneyland Paris*, https://it.wikipedia.org/wiki/Disneyland_Paris (data di ultima consultazione: 12/02/2020).

wikipedia.org (2020c), Analisi decisionale a criteri multipli - Multiple-criteria decision analysis, https://it.qwe.wiki/wiki/Multiple-criteria_decision_analysis (data di ultima consultazione: 10/03/2020).

wikipedia.org (2020d), Rank reversals in decision-making, https://en.wikipedia.org/wiki/Rank_reversals_in_decision-making (data di ultima consultazione: 19/03/2020).

Zukin, S. (1995), "Learning from Disney World", *The Cultures of Cities.* Blackwell, Cambridge, Massachusetts, pp. 48-77.

APPENDICE A

Si riporta di seguito il questionario somministrato al valutatore-esperto per rilevare i giudizi sui parchi divertimento e i criteri presi in esame.

GRUPPO I) Confronti a coppie dei nove criteri del primo livello gerarchico rispetto all'obiettivo finale.

Spettacoli — Staff

9 7 5 3 1 3 5 7 9

Spettacoli — Pulizia

9 7 5 3 1 3 5 7 9

Spettacoli — Ristorazione

9 7 5 3 1 3 5 7 9

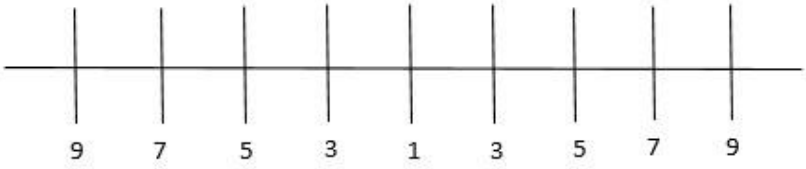
Spettacoli — Tema & Design

9 7 5 3 1 3 5 7 9

Spettacoli — Giostre & Attrazioni

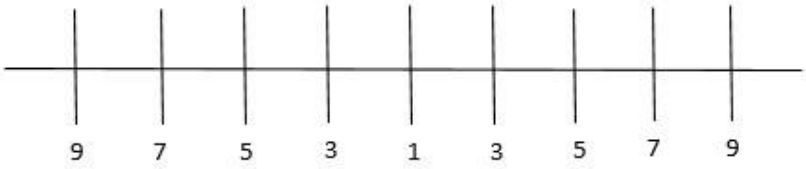
9 7 5 3 1 3 5 7 9

Spettacoli



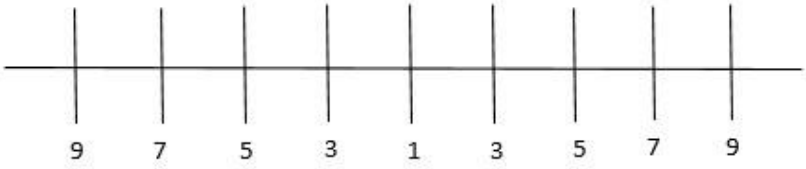
Prezzi

Spettacoli



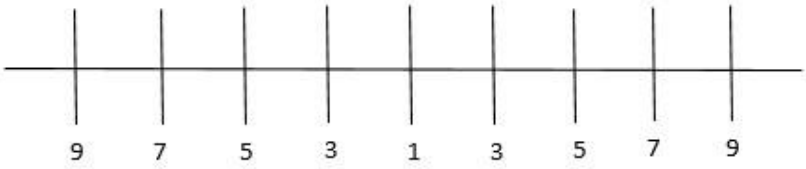
Negozi

Staff



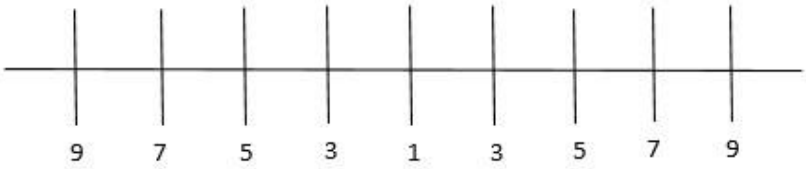
Pulizia

Staff



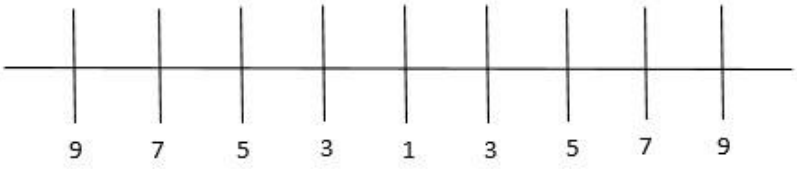
Ristorazione

Staff



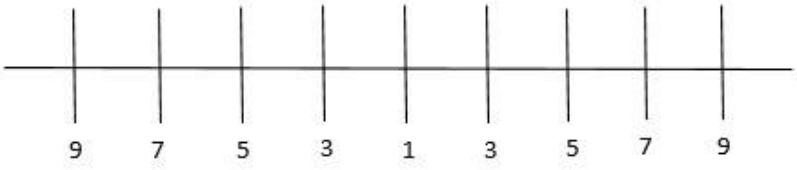
Tema
& Design

Staff



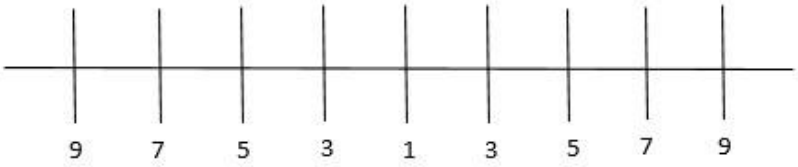
Giostre
& Attrazioni

Staff



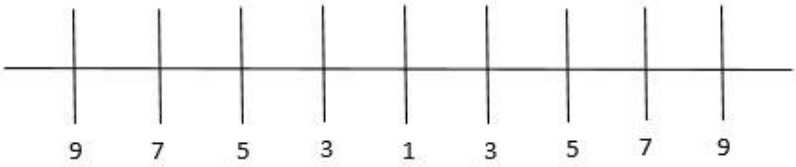
Prezzi

Staff



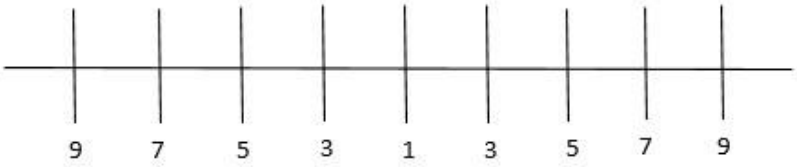
Negozi

Pulizia



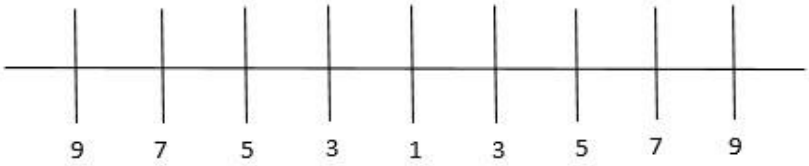
Ristorazione

Pulizia



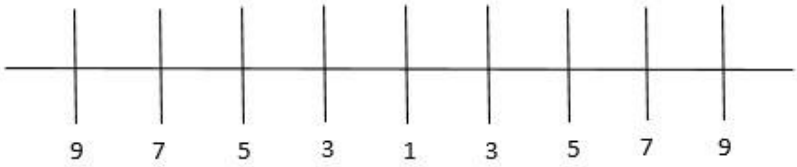
Tema
& Design

Pulizia



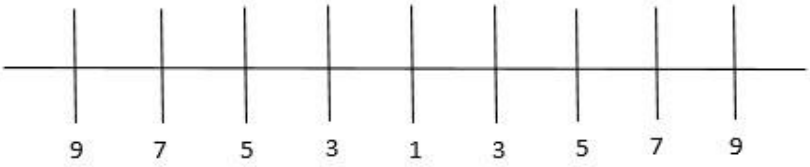
Giostre &
Attrazioni

Pulizia



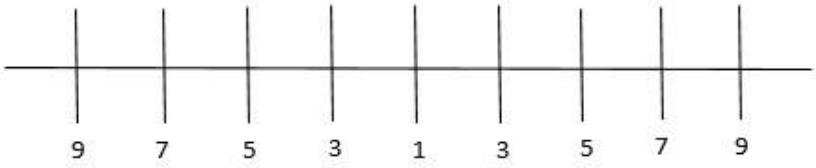
Prezzi

Pulizia



Negozi

Ristorazione



Tema &
Design

Ristorazione — Giostre & Attrazioni

9 7 5 3 1 3 5 7 9

Ristorazione — Prezzi

9 7 5 3 1 3 5 7 9

Ristorazione — Negozi

9 7 5 3 1 3 5 7 9

Tema & Design — Giostre & Attrazioni

9 7 5 3 1 3 5 7 9

Tema & Design — Prezzi

9 7 5 3 1 3 5 7 9

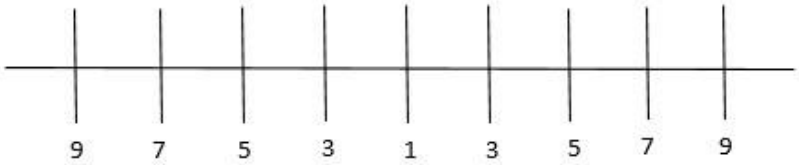
Tema & Design — Negozi

9 7 5 3 1 3 5 7 9

Giostre & Attrazioni — Prezzi

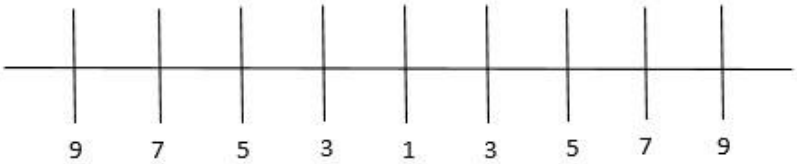
9 7 5 3 1 3 5 7 9

Giostre & Attrazioni



Negozi

Prezzi

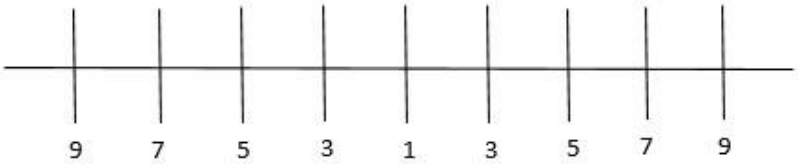


Negozi

GRUPPO II) Confronti a coppie tra ogni parco rispetto a ciascun criterio.

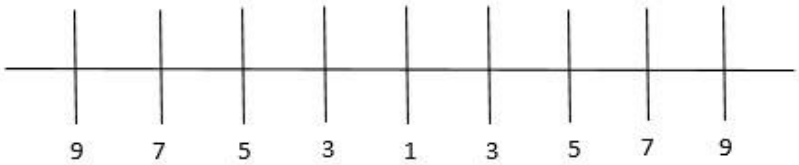
CRITERIO #1: SPETTACOLI

Disneyland Paris



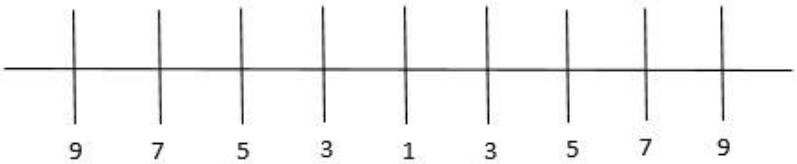
Europa-Park

Disneyland Paris



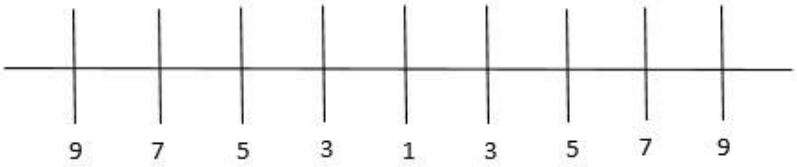
Gardaland

Europa-Park

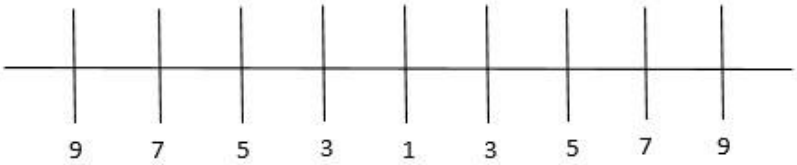


Gardaland

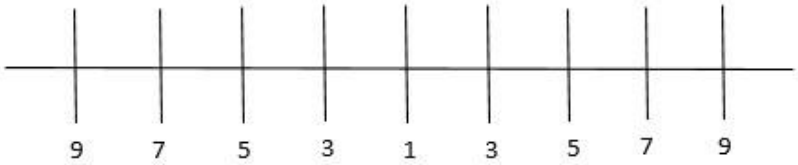
CRITERIO #2: STAFF

Disneyland Paris 

Europa-Park

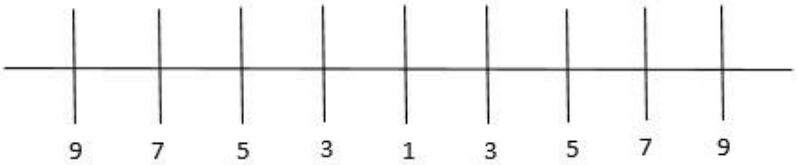
Disneyland Paris 

Gardaland

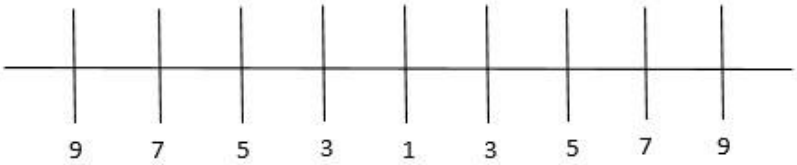
Europa-Park 

Gardaland

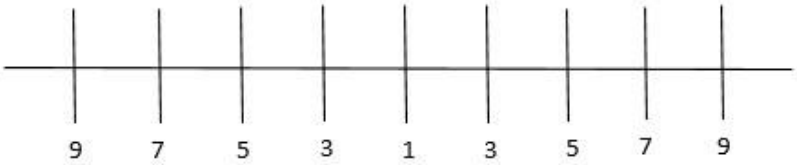
CRITERIO #3: PULIZIA

Disneyland Paris 

Europa-Park

Disneyland Paris 

Gardaland

Europa-Park 

Gardaland

CRITERIO #4: RISTORAZIONE

Disneyland Paris — Europa-Park

9 7 5 3 1 3 5 7 9

Disneyland Paris — Gardaland

9 7 5 3 1 3 5 7 9

Europa-Park — Gardaland

9 7 5 3 1 3 5 7 9

CRITERIO #5: TEMA & DESIGN

Disneyland Paris — Europa-Park

9 7 5 3 1 3 5 7 9

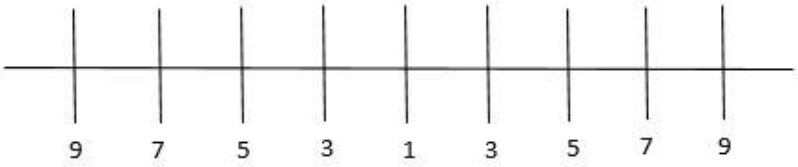
Disneyland Paris — Gardaland

9 7 5 3 1 3 5 7 9

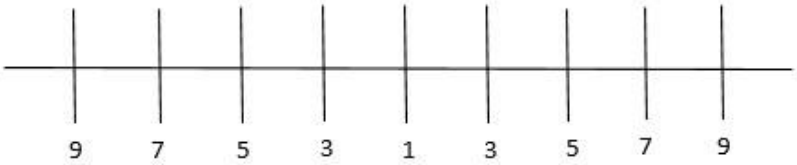
Europa-Park — Gardaland

9 7 5 3 1 3 5 7 9

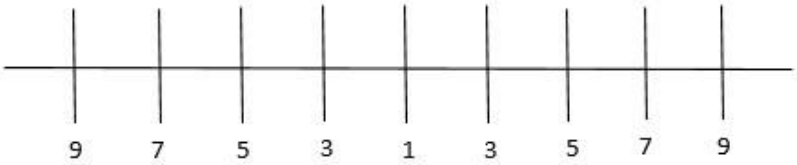
CRITERIO #6: GIOSTRE & ATTRAZIONI

Disneyland Paris 

Europa-Park

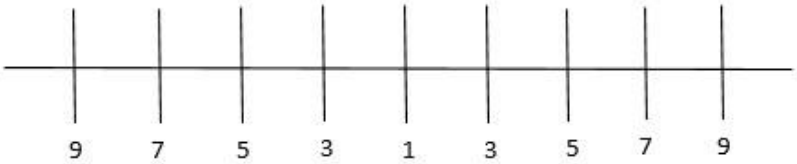
Disneyland Paris 

Gardaland

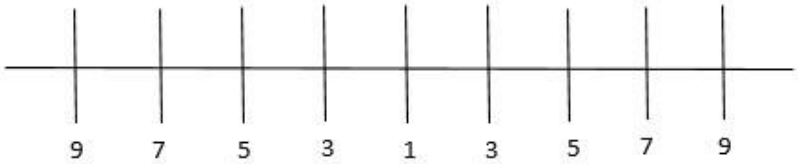
Europa-Park 

Gardaland

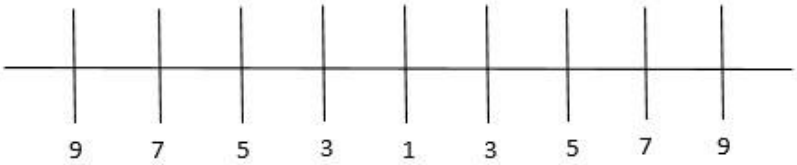
CRITERIO #7: PREZZI

Disneyland Paris 

Europa-Park

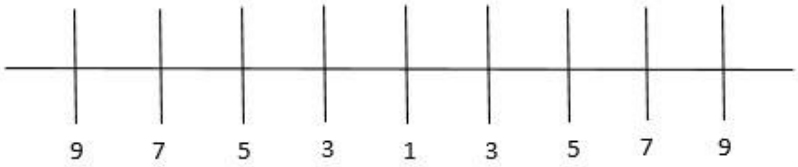
Disneyland Paris 

Gardaland

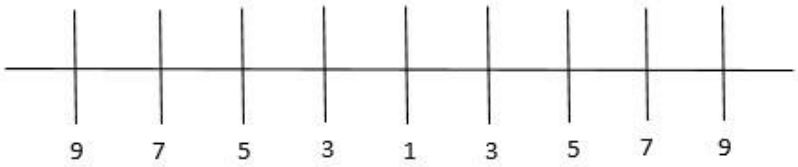
Europa-Park 

Gardaland

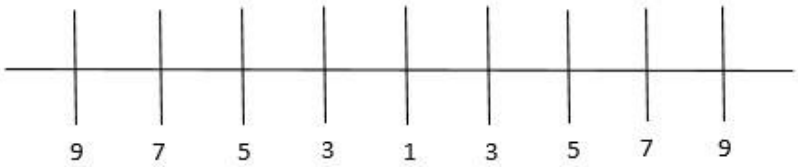
CRITERIO #8: NEGOZI

Disneyland Paris 

Europa-Park

Disneyland Paris 

Gardaland

Europa-Park 

Gardaland

APPENDICE B

Si riportano di seguito le matrici normalizzate derivanti dai confronti a coppie del Gruppo II (sottoparagrafo 4.2.4).

#1 SPETTACOLI

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND
DISNEYLAND	1	5	9
EUROPA-PARK	1/5	1	1
GARDALAND	1/9	1	1
SOMMA	1,31	7,00	11,00

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND	PESO
DISNEYLAND	0,76	0,71	0,82	77%
EUROPA-PARK	0,15	0,14	0,09	13%
GARDALAND	0,08	0,14	0,09	11%
SOMMA	1,00	1,00	1,00	

#2 STAFF

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND
DISNEYLAND	1	5	3
EUROPA-PARK	1/5	1	1/3
GARDALAND	1/3	3	1
SOMMA	1,53	9,00	4,33

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND	PESO
DISNEYLAND	0,65	0,56	0,69	63%
EUROPA-PARK	0,13	0,11	0,08	11%
GARDALAND	0,22	0,33	0,23	26%
SOMMA	1,00	1,00	1,00	

#3 PULIZIA

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND
DISNEYLAND	1	1	3
EUROPA-PARK	1	1	5
GARDALAND	1/3	1/5	1
SOMMA	2,33	2,20	9,00

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND	PESO
DISNEYLAND	0,43	0,45	0,33	41%
EUROPA-PARK	0,43	0,45	0,56	48%
GARDALAND	0,14	0,09	0,11	11%
SOMMA	1,00	1,00	1,00	

#4 RISTORAZIONE

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND
DISNEYLAND	1	3	1/3
EUROPA-PARK	1/3	1	1/5
GARDALAND	3	5	1
SOMMA	4,33	9,00	1,53

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND	PESO
DISNEYLAND	0,23	0,33	0,22	26%
EUROPA-PARK	0,08	0,11	0,13	11%
GARDALAND	0,69	0,56	0,65	63%
SOMMA	1,00	1,00	1,00	

5 TEMA & DESIGN

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND
DISNEYLAND	1	3	7
EUROPA-PARK	1/3	1	5
GARDALAND	1/7	1/5	1
SOMMA	1,48	4,20	13,00

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND	PESO
DISNEYLAND	0,68	0,71	0,54	64%
EUROPA-PARK	0,23	0,24	0,38	28%
GARDALAND	0,10	0,05	0,08	7%
SOMMA	1,00	1,00	1,00	

6 GIOSTRE & ATTRAZIONI

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND
DISNEYLAND	1	1/3	3
EUROPA-PARK	3	1	5
GARDALAND	1/3	1/5	1
SOMMA	4,33	1,53	9,00

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND	PESO
DISNEYLAND	0,23	0,22	0,33	26%
EUROPA-PARK	0,69	0,65	0,56	63%
GARDALAND	0,08	0,13	0,11	11%
SOMMA	1,00	1,00	1,00	

#7 PREZZI

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND
DISNEYLAND	1	1/5	1
EUROPA-PARK	5	1	5
GARDALAND	1	1/5	1
SOMMA	7,00	1,40	7,00

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND	PESO
DISNEYLAND	0,14	0,14	0,14	14%
EUROPA-PARK	0,71	0,71	0,71	71%
GARDALAND	0,14	0,14	0,14	14%
SOMMA	1,00	1,00	1,00	

#8 NEGOZI

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND
DISNEYLAND	1	5	3
EUROPA-PARK	1/5	1	1
GARDALAND	1/3	1	1
SOMMA	1,53	7,00	5,00

	DISNEYLAND	EUROPA-PARK	GARDALAND	PESO
DISNEYLAND	0,65	0,71	0,60	66%
EUROPA-PARK	0,13	0,14	0,20	16%
GARDALAND	0,22	0,14	0,20	19%
SOMMA	1,00	1,00	1,00	

APPENDICE C

Si riportano di seguito le liste delle parole individuate durante il processo di Text Mining divise per parco.

DISNEYLAND		EUROPA-PARK		GARDALAND	
Frequenza	Parola	Frequenza	Parola	Frequenza	Parola
92	park	118	park	123	park
86	attraction	58	attraction	99	attraction
68	queue	37	ride	86	queue
62	wait	29	price	52	ride
48	fastpass	29	theme	45	gardaland
41	disney	27	wait	43	wait
37	expensive	26	queue	41	price
35	show	25	europapark	33	ticket
30	euro	19	clean	23	euro
30	restaurant	19	food	23	skip-the-line
28	ride	18	show	23	staff
28	staff	13	amusement	21	food
27	price	12	parking	19	clean
25	disneyland	12	staff	19	show
25	food	11	restaurant	18	restaurant
21	magic	10	drink	17	buy
19	parade	9	coaster	15	expensive
18	hotel	9	euro	15	theme
13	parking	9	ticket	14	fun
13	ticket	8	design	13	adrenaline
11	disneylandparis	7	organisation	13	amusement
11	fun	6	hotel	10	money
11	money	5	eat	8	cost
10	buy	4	catering	7	pay
10	eat	4	decoration	6	coaster
10	fireworks	4	expensive	6	hotel
8	amusement	4	fun	5	decoration
8	organisation	3	ambience	5	drink
8	pay	3	atmosphere	5	eat
7	characters	3	cleanliness	5	parking
7	fastfood	3	fastpass	5	variety
6	clean	3	pay	5	well-kept
6	drink	2	cost	4	cheap
6	snack	2	courtesy	4	fast-food
6	theme	2	employee	4	fastpass

5	coaster
5	cost
5	shop
4	atmosphere
4	dinner
4	employee
4	layout
4	souvenir
3	breakfast
3	cheap
3	design
3	fairytale
3	fantasy
3	lunch
3	magical
3	menu
3	save
2	adrenaline
2	castle
2	catering
2	disneylandhotel
2	emotion
2	meal
2	scenography
2	skiptheline
2	spend
2	stall
1	affordable
1	animation
1	budget
1	buffet
	cleanliness
1	detail
1	discount
1	display
1	dream
1	earn
1	entertain
1	event
1	fee
1	feeling
1	item
1	payment
1	shopping
1	spectacle
1	store

2	enthusiasm
2	layout
2	money
2	offer
2	scenery
2	shop
2	variety
1	adrenaline
1	affordable
1	buffet
1	buy
1	café
1	cheap
1	culinary
1	entertain
1	expenditure
1	fee
1	firework
1	gastronomy
1	landscape
1	order
1	performer
1	picnic
1	playground
1	purchase
1	setting
1	skipthequeue
1	snack
1	spectacular
1	spend
1	stall
1	stand

4	layout
4	shop
3	design
3	lunch
3	menu
2	kiosk
2	magic
2	meal
2	pizza
2	reduction
2	scenery
2	sealife
2	skipthe-line
2	souvenir
2	spectacle
1	atmosphere
1	breakfast
1	characters
1	discount
1	enchantment
1	enthusiasm
1	expense
1	facility
1	fee
1	fireworks
1	payment
1	skip-theline
1	snack
1	stall
1	voucher