



Ca' Foscari  
University  
of Venice

Corso di Laurea Magistrale  
in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

**STRATEGIE DIGITALI PER MIGLIORARE LA  
COMPETITIVITÀ DELLE STRUTTURE ALBERGHIERE:  
ANALISI DEL SETTORE IN VENETO**

**Relatore**

Prof. Nicola Camatti

**Laureando**

Lorenzo Schiavon

Matr. 882948

**Anno Accademico**

2020 / 2021



*Alle persone a me care,*

# INDICE

INTRODUZIONE .....	1
CAPITOLO 1. TURISMO E WEB UN BINOMIO INSCINDIBILE.....	4
1.1 LA RIVOLUZIONE: IL TRAVEL 2.0 .....	4
1.2 DAL WEB 1.0 AL WEB 2.0: UN ECOSISTEMA COLLABORATIVO E INTERCONNESSO .....	10
1.2.1 IL RUOLO DEI SOCIAL MEDIA.....	14
1.3 IL TURISTA 2.0 E IL SUPERTRAVELLER: NUOVI BISOGNI, NUOVE SFIDE .....	16
1.3.1 TOURIST JOURNEY .....	18
1.3.2 E-WOM: IL PASSAPAROLA DIGITALE .....	20
1.3.3 LE CAUSE DELLA CONDIVISIONE.....	23
1.4 IMPATTO DEL COVID-19 SUL SETTORE TURISTICO INTERNAZIONALE .....	25
CAPITOLO 2. L'ECOSISTEMA TURISTICO VENETO.....	28
2.1 BUSINESS ECOSYSTEMS .....	28
2.2 IL CONTRIBUTO SCIENTIFICO DI IANSITI E LEVIEN .....	33
2.3 I RUOLI ALL'INTERNO DELL'ECOSISTEMA .....	35
2.4 VERSO IL BUSINESS ECOSYSTEM 2.0.....	38
2.2 DIGITAL BUSINESS ECOSYSTEM .....	41
2.3 ANALISI DELL'ECOSISTEMA TURISTICO VENETO.....	44
2.2.1. LA RICETTIVITÀ .....	45
2.2.2. L'OFFERTA CULTURALE .....	46
2.2.3. IL PATRIMONIO STORICO E NATURALISTICO .....	47
2.2.4. LA MOBILITÀ E IL TRASPORTI .....	50
2.4 I FLUSSI TURISTICI IN VENETO .....	52
2.5 IL PIANO STRATEGICO DEL TURISMO IN VENETO: PROGRAMMA ED OBIETTIVI .....	57
CAPITOLO 3. IL MARKETING DEL TURISMO .....	62
3.1 IL MARKETING APPLICATO AL SETTORE TURISTICO.....	62
3.1.1 LE NUOVE LEVE DEL MARKETING TURISTICO.....	67
3.2 IL MODELLO DEL WEB MARKETING PER IL TURISMO .....	71
3.3 LE STRATEGIE PER MIGLIORARE LA COMPETITIVITÀ ONLINE: IL SITO WEB.....	75
3.3.1 IL SITO WEB IDEALE PER UNA STRUTTURA ALBERGHIERA.....	82
3.3.2 IL NEURO-MARKETING ALL'INTERNO DEL SITO WEB .....	89
3.4 UN LEVA STRATEGICA DIGITALE: I SOCIAL NETWORK.....	92

3.4.1 IL SOCIAL MEDIA MARKETING APPLICATO AL TURISMO.....	96
3.4.2 INCREMENTARE LA COMPETITIVITÀ: SOCIAL MEDIA STRATEGY .....	106
3.4.3 LE CAMPAGNE PUBBLICITARIE E IL MONITORAGGIO DEI DATI .....	111
CAPITOLO 4. CASO STUDIO: ANALISI STATISTICA DEGLI STRUMENTI E DELLE STRATEGIE DIGITALI IN VENETO .....	115
4.1 PRESENTAZIONE E OBIETTIVI DELLA RICERCA .....	115
4.2 LA METODOLOGIA DI RICERCA.....	116
4.2.1 LO STRUMENTO UTILIZZATO .....	116
4.2.2 MODALITÀ DI DIFFUSIONE .....	118
4.3 PRESENTAZIONE E ANALISI DEI RIUSLTATI .....	119
4.4 DISCUSSIONI DEI RISULTATI .....	140
CONCLUSIONI.....	145
RINGRAZIAMENTI .....	148
BIBLIOGRAFIA.....	149
SITOGRAFIA .....	153
RIFERIMENTI ALLE FIGURE .....	158

## INTRODUZIONE

Nel ventunesimo secolo il settore turistico è stato protagonista di una straordinaria accelerazione digitale. Con l'avvento e la diffusione delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione (ICTs) i tempi, i modi e i canali di fare turismo e la relazione con i turisti sono cambiati. Il processo decisionale (*travel journey*) dei nuovi utenti-turisti, definiti *User Generated Content*, ha subito una radicale rivoluzione. Infatti, gli utenti non sono più soggetti passivi che scelgono una destinazione unicamente tramite un'agenzia di viaggio tradizionale, un catalogo, un consiglio di amici, ma sono utenti attivi (*prosumers*). Soggetti che partecipano attivamente alla definizione e creazione delle diverse fasi del processo: dall'ispirazione a quella di prenotazione del viaggio. Vogliono creare, *step by step*, il loro viaggio, la loro avventura che sia geograficamente vicina o distante, avendo un elevato grado di autonomia decisionale attraverso l'utilizzo degli strumenti digitali come computer, smartphone e tablet. Da questi è possibile ricercare informazioni, scegliere un prodotto e acquistarlo in tempo reale. I turisti ricercano nei loro viaggi esperienze originali e memorabili che si differenziano dai pacchetti all-inclusive con servizi creati per un pubblico ampio e indifferenziato tipici dei Tour Operator. La personalizzazione dell'offerta è un punto cardine per attrarre e coinvolgere i turisti e le tecnologie digitali sono efficaci nel creare esperienze su misura (*tailor-made*). Il web 2.0 ha creato una molteplicità di canali di ricerca permettendo a milioni di persone di essere indipendenti e sempre più consapevoli nelle loro scelte. Dall'altra parte, a fronte di un tale consumatore, anche le imprese devono affrontare un'importante sfida per rimanere competitive in un ecosistema in continua evoluzione. Infatti, una delle sfide che le imprese si trovano ad affrontare è quella di ripensare alle attuali logiche e strategie di approccio al mercato ponendo una particolare attenzione alla creazione del valore per l'utente finale. In questo scenario, le tecnologie digitali e il web marketing sono un'ottima opportunità per coinvolgere l'utente attraverso un'offerta mirata e personalizzata in grado di garantire la massima soddisfazione del viaggio. La presente tesi intende indagare queste tematiche, mettendo a fuoco come obiettivo quello di comprendere in che modo i nuovi strumenti digitali possono essere una scelta strategica per le strutture ricettive venete per renderle più competitive e sostenibili in un mercato in rapido cambiamento.

Nel primo capitolo, verrà analizzata l'evoluzione dell'ecosistema turistico con l'avvento del Web 2.0, il Travel 2.0 e il turista sempre più connesso. Successivamente, si parlerà del processo di acquisto del nuovo turista, il passaparola digitale (*E-Wom*) e le motivazioni che spingono alla condivisione di contenuti da parte degli utenti sul web. Inoltre, il capitolo toccherà la situazione sia a livello internazionale che italiana della pandemia Covid-19. Il secondo capitolo, sarà dedicato alla definizione e inquadramento del concetto di *Business Ecosystem* definendone le principali caratteristiche e i ruoli al suo interno. Inoltre, si analizzerà l'ecosistema turistico della Regione Veneto, dalla sua offerta turistica fino ai flussi turistici. Infine, verrà studiata la struttura e principali obiettivi del Piano Strategico del Turismo Veneto 2017-2022. Il terzo capitolo, affronterà il tema del *Digital e Social Marketing turistico* e delle sue potenzialità per le imprese turistiche in un mercato sempre più governato dal web e dal cambiamento dei bisogni dei consumatori. Inoltre, si focalizzerà l'attenzione sulle strategie per incrementare la competitività delle strutture alberghiere Venete attraverso il sito web della struttura e le differenti piattaforme Social Network. Lo scopo finale è quello di adottare nuove strategie e strumenti digitali per migliorare l'esperienza di soggiorno dei turisti, creare una relazione duratura nel tempo, incrementare la visibilità e il fatturato di una struttura alberghiera. Una volta esposti e analizzati i principali processi e canali di comunicazione digitale che le aziende venete potrebbero mettere in campo, la tesi persegue la sua fattibilità nella realizzazione di una ricerca sulle strutture ricettive alberghiere Venete. Infatti, nel quarto e ultimo capitolo verranno presentati gli obiettivi della ricerca definendo la metodologia della ricerca, gli strumenti e le modalità di diffusione del questionario. L'indagine ha come obiettivo quello di comprendere il grado di alfabetizzazione digitale delle strutture ricettive alberghiere Venete. In particolare, si vuole comprendere il grado di consapevolezza, utilizzo e l'atteggiamento nell'implementazione dei principali strumenti e strategie digitali Web e Social Marketing da parte di albergatori veneti. Facendo chiarezza sull'utilizzo del digitale come scelta strategica e sviluppando una proposta strategica *data driven* che evidenzia come il digitale possa essere un'opportunità di crescita per il settore turistico Veneto. L'idea di questa tesi nasce da un'opportunità lavorativa in uno studio di consulenza di Revenue Management alberghiero che mi ha consentito di pormi in contatto diretto con le strutture ricettive venete comprendendone le dinamiche interne. Inoltre, una mia passione è

strettamente legata al mondo digitale come canale di sviluppo e crescita delle PMI e delle imprese turistiche. Infatti, il digitale è una chiave strategica che dovrebbe essere sfruttata per garantirsi competitività e sostenibilità in un ecosistema sempre più internazionale. Inoltre, la comunicazione tramite i nuovi strumenti digitali e social è un'opportunità per l'ecosistema veneto di trasmettere il suo enorme valore.



# CAPITOLO 1. TURISMO E WEB UN BINOMIO INSCINDIBILE

## 1.1 LA RIVOLUZIONE: IL TRAVEL 2.0

La diffusione e il progresso della rete ha avuto profonde conseguenze su tutti i settori economici, in particolare in quello turistico. Con l'affermarsi di internet i canali, i tempi e i modi di fare turismo sono radicalmente cambiati portando da un lato fornitori, intermediari, imprese, enti e istituzioni a ripensare alle logiche organizzative del settore e alla creazione del valore. Dall'altro i turisti che immersi in Internet e nel web 2.0 hanno modificato le loro abitudini di ricerca, acquisto e consumo dei prodotti turistici. Infatti, sono sempre più le persone connesse ad internet attraverso gli *smart device* come gli smartphone, tablet e computer che comodamente da casa contattano le agenzie di viaggio on-line e consultano i siti web delle strutture ricettive per prenotare la loro vacanza. Questa rivoluzione digitale ha reso necessaria per tutti gli addetti del settore un continuo aggiornamento sui i nuovi trend digitali, integrando nelle loro vite professionali e personali i nuovi strumenti tecnologici. In particolare modo, una delle cause della ridefinizione del business turistico può essere individuata nell'adozione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (*Information and Communication Technologies*). Queste hanno permesso e facilitato la comunicazione e lo scambio di dati e informazioni in rete ed essendo la natura stessa del turismo ad alto contenuto informativo ha permesso al settore di espandersi. Infatti, grazie alla rete, l'informazione non solo può essere trasmessa, ma anche conservata, comparata e recuperata in modo automatico. Già nel 1999 P. Kotler parlava “*dell'economia dell'informazione [...] che modificherà i concetti di spazio, tempo e massa*”<sup>1</sup> e Buhalis affermava nel 1998 “*Le informazioni sono la linfa vitale del turismo*”<sup>2</sup> entrambi anticiparono una delle realtà del settore: l'informazione come elemento fondamentale sia dal lato della domanda che dell'offerta. Infatti, l'evoluzione del settore turistico dovuto alle ICT ha fatto emergere un mercato sempre più elettronico dove l'accesso alle informazioni e l'interattività tra le diverse parti viene raggiunta e consolidata. Le ICTs possono essere definite come: “l'insieme degli strumenti, tecniche e metodi digitali che consentono il trattamento e lo scambio,

---

<sup>1</sup> Kotler P., 1999, “*Il Marketing secondo Kotler. Come creare, sviluppare e dominare i mercati*”, Il Sole 24 Ore

<sup>2</sup> Buhalis D., 1998, “*Strategic use of information technologies in the tourism industry*”, *Tourism management*, vol. 19, n. 5, pp. 409-421

inteso come trasmissione e ricezione, delle informazioni in formato digitale”<sup>3</sup>. L’impatto delle ICTs è evidente nel settore turistico della produzione, marketing, distribuzione e tutte le operazioni dei settori privati e pubblici. Queste svolgono principalmente un duplice ruolo: un mezzo di gestione e uno di comunicazione e promozione<sup>4</sup>. Come strumento di gestione migliorando l’efficacia e l’efficienza dei sistemi di gestione dell’informazione. Come strumento di comunicazione e promozione garantiscono una quantità e la qualità dell’informazione, permettendo la creazione di network allargati e avvicinando l’offerta alla domanda. Con le ICT, internet e la rete hanno rivoluzionato le regole del gioco apportando vantaggio per tutti gli operatori turistici<sup>5</sup>. Buhalis afferma come le imprese turistiche devono controllare questa rivoluzione e non esserne controllati, in particolare afferma che l’utilizzo di queste può portare:

- Un incremento della velocità di analisi dei dati e delle informazioni;
- Un miglioramento dell’affidabilità, compatibilità e inter-connettività di numerosi terminali e applicazioni;
- Una riduzione dei costi di approvvigionamento e di distribuzione;
- Garantire una differenziazione dell’offerta con un suo conseguente miglioramento;
- Alla creazione di un’offerta più competitiva;
- Alla creazione di rapporti relazionali con i viaggiatori e le altre imprese.

In questo sfondo di cambiamenti nasce il Travel 2.0, un nuovo modello di organizzazione e pianificazione del viaggio strettamente collegato al Web 2.0 che comprende un approccio sempre più interconnesso e partecipativo da parte dell’utente verso le imprese e altri utenti. Travel 2.0 è un’espressione che viene alla luce durante la PhoCusWright Executive Conference nel 2006 designando la piena integrazione della dimensione turistica con il web 2.0<sup>6</sup>. Il cui presidente affermò:

*“Travel 2.0 embodies how companies can differentiate themselves in a vast, dynamic space. It is unleashing the power of the internet [...] New travel researching and planning approaches are empowering consumers in*

---

<sup>3</sup> Cornigliano A., Baggio R., 2010, *Internet & turismo 2.0: tecnologie per operare con successo*, Milano, EGEA.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Buhalis D., Law R. (2008), *“Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research”*, *Tourism management*, vol. 29, n. 4, pp. 609-623.

<sup>6</sup> PhoCusWright, *Web 2.0 begins to sprout in travel*, 19/04/2006, <[http://www.phocuswright.com/research\\_updates/web-20-begins-to-sprout-in-travel](http://www.phocuswright.com/research_updates/web-20-begins-to-sprout-in-travel)>, (consultato in Maggio 2021).

*unprecedented ways [...] Travelers are keen to take control and find/create the perfect trip, not the cheapest trip.”*

Gli attori di tale cambiamento si sono evoluti integrando nella loro vita tutti gli strumenti e piattaforme digitali utili per restare connessi. Per esempio, i turisti assumo sempre più un ruolo centrale nella definizione e prenotazione del viaggio consultato diversi siti e contattando direttamente le strutture ricettive.

Buhalis individua tre principali fasi di sviluppo tecnologico dovuto alla rivoluzione informatica e alle ICT nel mondo turistico. La prima, nasce a partire dagli anni '60-70 del secolo scorso dove si affermarono i cosiddetti CRS – *Computer Reservation Systems* – dei sistemi di prenotazioni computerizzati implementati dalle compagnie aeree per organizzare e gestire i processi di prenotazione dei posti sui voli aerei. Inizialmente, era concepito come un sistema che permettesse la soluzione di problematiche prettamente interna dei vettori aerei come prenotazioni e biglietteria, poi successivamente si è evoluto in uno strumento di distribuzione commerciale<sup>7</sup>. Infatti, negli anni '70 anche le compagnie alberghiere implementarono i CRS per gestire in modo centralizzato le prenotazioni, ottimizzare l'occupazione e facilitare la distribuzione agli intermediari. In particolare, le sue principali funzioni erano quelle gestire le prenotazioni per le camere, controllare e monitorare le tariffe e la disponibilità all'interno dei canali di distribuzione, nonché promuovere e vendere i propri prodotti a livello globale. Con il deregulation Act<sup>8</sup> tra il 1970 e 1980 fu esteso il sistema a molteplici compagnie aeree consentendo la nascita di altri CRS aprendo e definendo la strada di un futuro basato su potenti mezzi computerizzati. Quindi i CRS sono gli iniziatori critici dell'era elettronica turistica in quanto hanno creato e formulato un nuovo modello di distribuzione e marketing di viaggio<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Marzolla G., Risorse Hotel, <https://risorsehotel.it/> consultato in Maggio 2021.

<sup>8</sup> Legge federale degli Stati Uniti che ha deregolamentato l'industria aerea rimuovendo i controlli su rotte, tariffe e l'ingresso sul mercato di altre compagnie aeree.

<sup>9</sup> Buhalis D., 1998, *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, *Tourism management*, vol. 19, n. 5, pp. 409-421

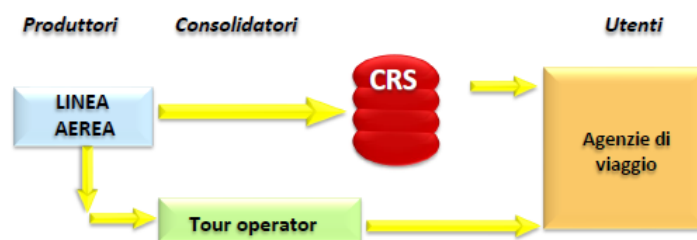


FIG. 1.1 – I GDS - Fonte: Slide Valeria Minghetti, ricercatrice CISET

Successivamente negli anni '80 e '90 entrano nella scena internazionale turistica i GDS (*Global distribution system*) che si affiancano e poi sostituiscono i CRS. I GDS si espandono gradualmente sia da un punto di vista della copertura geografica sia integrandosi in modo orizzontale (altri sistemi di compagnie aeree) e verticale (altri prodotti turistici). Possono essere identificati come software informatici di prenotazione che comprendono non solo biglietti aerei, ma anche strutture ricettive, noleggio automobili e altri servizi turistici<sup>10</sup>. La funzione dei GDS è quella di un "facilitatore": connettere i sistemi di diversi produttori e permettere ai turisti di acquistare nello stesso tempo prodotti e servizi turistici. Di fatto, i GDS non vendono direttamente al consumatore, ma alle agenzie di viaggio e tour operator che a loro volta si interfacciano con il turista finale. Ad esempio per quanto riguarda le compagnie aeree i GDS si pongono come intermediari tra le diverse compagnie aeree e le aziende che vendono i biglietti. Connettendo moltissime organizzazioni turistiche con intermediari a livello mondiale si va gradualmente instaurando una standardizzazione dei processi comunicativi e organizzativi ponendo maggiore attenzione ai canali online, diventando così dei veri e propri "Electronic travel supermarkets"<sup>11</sup>. Ad oggi i principali GDS sono Sabre, Amadeus, Worldspan e Galileo<sup>12</sup>.

<sup>10</sup>Hospitality Travel and Tourism, [www.htclub.com](http://www.htclub.com) consultato in Maggio 2021

<sup>11</sup>Buhalis D., 1998, *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, *Tourism management*, vol. 19, n. 5, pp. 409-421

<sup>12</sup>HotelNet, Prenotazioni dirette vs OTA, 2018 <https://hotel-net.it/prenotazione-dirette-vs-ota-dati-2018/> consultato in Luglio 2021

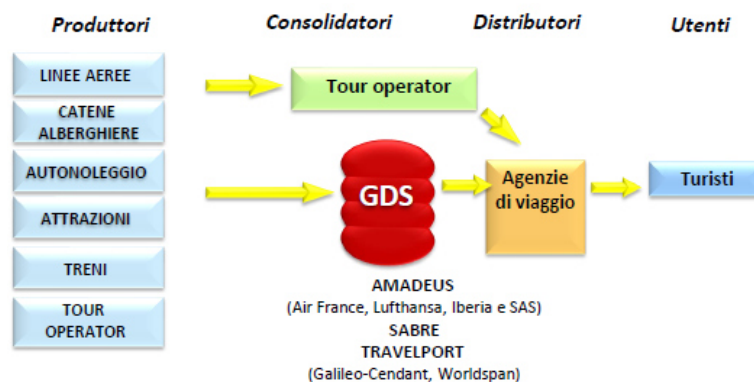


FIG. 1.2 – Il funzionamento dei GDS - Fonte: Slide Valeria Minghetti, ricercatrice Ciset

In questa fase gli intermediari come tour operator e agenzie di viaggio svolgono un ruolo di primaria importanza nel mondo turistico e permettono di mettere in contatto i vari fornitori di servizi turistici con il consumatore finale. Questa fase, come vedremo, è cambiata al giorno d'oggi dove il ruolo delle agenzie è stato messo in secondo piano da internet, dal web 2.0 e dalle OTA – *Online Travel Agencies* - ridistribuendo i poteri contrattuali. La terza ondata individuata da Buhalis è la rivoluzione di internet e l'avvento del World Wide Web (WWW) che corrisponde alla sua area di maggior sviluppo. Questa permette, oltre a mettere in contatto più persone e coordinarne il lavoro, di distribuire informazioni e contenuti multimediali come testi, immagini, video e suoni in modo semplice e innovativo. Inoltre, ha anticipato il cambiamento nel settore turistico spostando gli equilibri dalle agenzie di viaggio tradizionali a quelle online. Quindi questa nuova piattaforma ha creato nuove e inaspettate opportunità per l'industria e ha permesso di colmare la distanza che intercorreva tra consumatori e fornitori. I prodotti turistici, essendo prodotti esperienziali, sono percepiti con un'alta percentuale di rischio e per questo motivo la decisione di acquistare avviene molto tempo prima della sua vera e propria fruizione. Questo comporta un alto coinvolgimento non solo razionale, ma anche emotivo che non deve essere sottovalutato<sup>13</sup>. Infatti, la vacanza è un momento di riposo che crea valore per il viaggiatore sotto forma di esperienza e ricordo e per questo motivo, al giorno d'oggi, i turisti sono diventati sempre più esigenti e

<sup>13</sup> Xian Z., Gretzel U. (2010), "Role of social media in online travel information search", *Tourism management*, vol. 31, n. 2, pp. 179-188

ricercano le informazioni sul web con servizi e prodotti personalizzati<sup>14</sup>. Internet rappresenta uno dei mezzi più efficaci per i viaggiatori per comparare prezzi e ricercare le soluzioni più adeguate alla vacanza e al budget. Infatti, i turisti del ventunesimo secolo sono informati, consapevoli e fanno delle scelte mirate. Ricercano esperienze autentiche, allontanandosi dalle tradizionali soluzioni di vacanza, per ricercare contesti innovativi. Privilegiano la ricerca attraverso internet e le agenzie OTA, invece che affidarsi a delle agenzie di viaggio tradizionali. Quindi questa rivoluzione tecnologica dai CRS ai GDS fino ad arrivare a Internet ha determinato una serie di nuove tendenze che hanno modificato la domanda e l'offerta turistica a livello mondiale. La nuova comunicazione determinata dalle ICTs ha permesso ad Enti territoriali e imprese del settore di comprendere maggiormente la propria azienda e comunicare un'immagine coerente e innovativa. Si deve trasmettere al consumatore finale un valore, non solo del prodotto, ma della sua qualità in riferimento alla cultura dell'ecosistema in cui è inserita evidenziando le peculiarità del territorio. Un' altro aspetto molto importante introdotto dallo sviluppo delle ICT è la nascita dell'e-commerce che ha guadagnato terreno in ambito turistico. Come afferma G. Dall'Ara: l'importanza della presenza in rete per gli operatori turistici è confermata dal fatto che nel settore acquisti il settore turistico rappresenta la seconda area commerciale a livello mondiale<sup>15</sup>. Secondo una ricerca svolta da osservatorio.net digital Innovation nel 2019 l'e-commerce B2C in Italia ha toccato i 31,6 miliardi di euro con un più 15% rispetto al 2018 e gli acquisti via smartphone valgono il 40% del totale. Con 10,9 miliardi di euro il turismo e trasporti si posiziona al primo posto dell'eCommerce italiano e si evidenzia come lo smartphone diventerà il primo canale di acquisti online<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Pencarelli T., Betti D., Forlani F. (2011), "L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 66, pp. 27-54

<sup>15</sup> Dall'Ara G., 2007, *Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo*, Franco Angeli

<sup>16</sup> Osservatorio.net Digital Innovation., Continua la crescita dell'eCommerce, <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/continua-la-crescita-dellecommerce-b2c-in-italia-gli-acquisti-online-superano-i-31-mld-di-euro-e-il-40-provengono-da-smartphone>, consultato in Maggio 2021.

## 1.2 DAL WEB 1.0 AL WEB 2.0: UN ECOSISTEMA COLLABORATIVO E INTERCONNESSO

Come anticipato nel capitolo precedente il settore turistico è stato caratterizzato da numerosi cambiamenti che hanno diffuso una nuova tendenza globale e ridefinito i modelli tradizionali. Con l'avvento del Web e del digitale il turismo è stato protagonista di importanti innovazioni come per esempio una velocizzazione e semplificazione degli scambi informativi tra operatori; nuove modalità di comunicazione globalizzate e decentralizzate che hanno permesso ai vari utenti/turisti di scegliere le destinazioni in modo più consapevole e mirato tra un ventaglio di offerte sempre più ampio. Per questo motivo il web ha svolto un ruolo chiave nel definire quali sono le dinamiche odierne ed è per ciò necessario comprenderne la nascita e l'evoluzione. Inizialmente il World Wide Web nacque dalla contrapposizione tra USA e l'Unione Sovietica che nel 1957 durante la guerra fredda crearono una vera e propria competizione tecnologica che portò alla creazione di infrastrutture sempre più avanzate<sup>17</sup>. Questo contesto storico, politico ed economico aprì la strada ad una ricerca continua che dal campo militare si spostò in tutti gli ambiti. Nel 1989, Tim Berners-Lee insieme al suo team di scienziati sviluppò una sequenza di codici che permisero la creazione di uno schema standard in grado di identificare un modello di documenti di testo elettronici<sup>18</sup>. In seguito, a questi codici diede il nome di HTML (Hyper Text Markup Language) un linguaggio di formattazione. Infine, crearono un sistema interattivo che integrasse tutti i documenti elettronici per farli comunicare tra loro tramite immagini e testo creando così il World Wide Web. Il concetto di Web e dei suoi utilizzi si sono modificati parallelamente al trascorrere del tempo. Il termine Web 1.0 identifica il primo stadio evolutivo che comprende la creazione di siti e piattaforme dove gli utenti possono accedere facilmente alle informazioni. Nonostante ciò, la principale limitazione è un rapporto passivo tra gli utenti e il web, determinando un flusso statico di informazioni che non permette una comunicazione bidirezionale. I principali *touchpoint* sono il telefono, fax e la pubblicità e i siti web sono degli "opuscoli" che gli utenti possono solo leggere. La seconda fase è il cosiddetto Web 2.0 che non corrisponde ad una nuova tecnologia, ma ad un nuovo modo di

---

<sup>17</sup> Berners-Lee, T., Cailliau, R., Groff, J. and Pollermann, B. (2010), "World-wide web: the information universe", *Internet Research*, Vol. 20 No. 4, pp. 461-471.

<sup>18</sup> Storia di Internet. Storia di Internet e del Web, <https://storiadiinternet.wordpress.com/>, consultato in Maggio 2021.

concepire e utilizzare il web da parte degli utenti. Infatti, questi non mantengono più un approccio passivo, ma assumono un ruolo attivo definendo loro stessi quali contenuti generare e condividere con gli altri. Consente alle persone di condividere e le proprie idee ed esperienze creando una maggiore interattività e ciò dà vita alle comunità online.

Studiosi come Birdsall considerano questa fase un “movimento sociale” in grado di modificare le tradizionali interazioni umane e democratizzare la tecnologia rendendola accessibile a tutti<sup>19</sup>. Il termine Web 2.0 venne introdotto nel 2005 da Tim O’Reilly il quale affermava:

*“Web 2.0 is a set of economic, social, and technology trends that collectively form the basis for the next generation of the Internet—a more mature, distinctive medium characterized by user participation, openness, and network effects”*<sup>20</sup>.

Da questa asserzione è possibile dedurre come questa nuova concezione del web si allontani dall’idea del web come semplice “vetrina” per esporre i propri contenuti, ma diventa una piattaforma partecipativa che dà potere all’utente il quale si trasforma in *User Generated Content* (USG). Infatti, nel web di seconda generazione gli utenti creano blog e profili personali, interagiscono e partecipano alle discussioni e si scambiano informazioni in formato testuale e multimediale. Si viene a creare così un contesto tecnosociale innovativo che non ha precedenti. Inoltre, nascono nuove relazioni, anche se virtuali, tra gli utenti che interagiscono tra loro in tutto il mondo formando delle vere e proprie reti sociali virtuali, i social network<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Birdsall W. F. (2007) “*Web 2.0 as a social movement*”, *Webology*, vol. 4 n. 2, pp. 5-11  
<https://www.webology.org/2007/v4n2/a40.html> consultato in Maggio 2021

<sup>20</sup> Tim O’Reilly, *Web 2.0*, <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> consultato in Maggio 2021

<sup>21</sup> Lafuente A. L., Righi M., 2011, *Internet e Web 2.0*, Utet Università





FIG. 1.3 – Tag cloud Web 2.0 – Fonte: AppAppeal.co

Infine, Jeffrey Zeldman introduce il termine di web 3.0 un'evoluzione del web 2.0 in grado di integrare le nuove tecnologie digitali come l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata con il web<sup>22</sup>. Le principali caratteristiche possono essere così riassunte:

- Trasformare il web in un Database in modo tale da garantire e facilitare l'accesso a più applicazioni che non siano prettamente browser;
- Utilizzare le tecnologie dell'intelligenza artificiale;
- Implementare un web semantico per effettuare ricerche più veloci e precise;
- Strutturare la realtà aumentata e sviluppare il web 3D.

Questa nuova frontiera del web potrebbe garantire sia dal lato dell'offerta che della domanda un'evoluzione dei processi e delle logiche di organizzazione del mondo turistico decretando una nuova era tecnologica.

Come evidenziato in precedenza, il web ha assunto un ruolo sempre più importante nella vita quotidiana di tutti gli individui diventando uno strumento quasi fondamentale anche per svolgere le attività più banali. Diventa necessario individuare e analizzare i trend e la penetrazione del digitale e dell'utilizzo dei social nel mondo.

<sup>22</sup> Zeldman., J, Web 3.0, [http://www.sociologiaonline.it/social\\_network/corso\\_social\\_network/Web3.0.pdf](http://www.sociologiaonline.it/social_network/corso_social_network/Web3.0.pdf) consultato in Maggio 2021



FIG. 1.4 – Il digitale nel mondo - Fonte: We are social, Hootsuite (2021), Global Digital 2021

Recenti studi hanno evidenziato come la penetrazione ad internet nel 2021 si attesti al 59,5% della popolazione mondiale (più di 4 miliardi e mezzo di persone) rilevando un incremento del 7,3% (316 milioni) rispetto al 2020. Il 66,6% possiede uno smartphone con un codice identificativo unico (circa 5 miliardi di persone) identificando una crescita del 1,8% (93 milioni di persone) rispetto al 2020. Per quanto riguarda la scena social sono il 53,6% gli utenti attivi che utilizzano le piattaforme *social media* (più di 4 miliardi), sottolineando un aumento del 13% (490 milioni di persone) rispetto al 2020<sup>23</sup>.

Per quanto riguarda l'Italia su una popolazione di circa 60 milioni di persone, 50 milioni sono connessi ad internet definendo una penetrazione internet pari all'83,7%. Il dato più interessante è identificato dal fatto che ci siano più connessioni da smartphone (più di 77 milioni) rispetto alla popolazione con una percentuale del 128%. Inoltre, gli utenti attivi sui *social media* sono circa 41 milioni con un incremento del 6% nell'ultimo anno<sup>24</sup>. Gli italiani spendono oltre sei ore al giorno connessi ad internet e quasi due ore sulle piattaforme social network (il 98% da dispositivi mobili). In particolare, le principali piattaforme utilizzate dagli utenti sono YouTube (85,3%), WhatsApp (85,2), Facebook (80,4%) e Instagram (67%). Un altro settore da non sottovalutare sono i contenuti audio e *gaming* che rappresentano un settore molto importante grazie anche alle innovazioni e avanzamenti infrastrutturali delle tecnologie.

<sup>23</sup> We are Social., HootSuite, *Global Digital 2021*, <https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2020-i-dati-globali> consultato in Maggio 2021

<sup>24</sup> We are Social., HootSuite, *Global Digital 2021* <https://wearesocial.com/it/blog/2021/02/digital-2021-i-dati-italiani> consultato in Maggio 2021

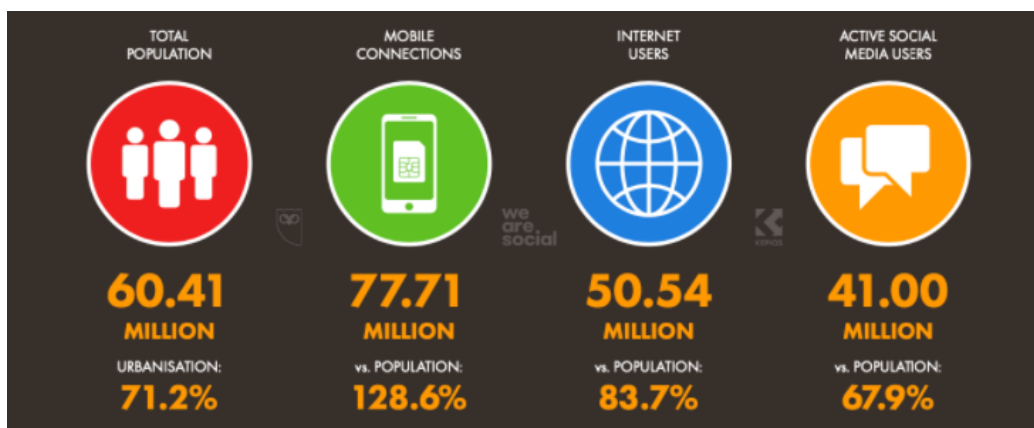


FIG. 1.5 – Il digitale In Italia- Fonte: We are social, HootSuite (2021), Global Digital 2021

### 1.2.1 IL RUOLO DEI SOCIAL MEDIA

I *social media* sono piattaforme online che consentono a tutti gli utenti di comunicare, ricercare informazioni e condividere testi, immagini e video. Hanno modificato radicalmente il modo con cui gli individui si relazionano gli uni con gli altri e con l'ambiente esterno. Secondo Minazzi possono essere classificati in cinque categorie<sup>25</sup>:

1. *Social Network*, all'interno dei quali gli utenti possono creare profili con informazioni personali e condividere notizie e immagini con amici, parenti e tutto il mondo come per esempio *Facebook*.
2. *Virtual community*, in cui gli utenti creano e condividono contenuti e informazioni sotto forma di immagini, video, audio come per esempio *Twitter*; oppure discutono su un argomento particolare attraverso la scrittura di recensioni come *TripAdvisor*.
3. *Collaborative Project*, ovvero delle piattaforme in cui gli utenti insieme creano, modificano ed eliminano contenuti di un sito web, come l'enciclopedia digitale *Wikipedia*.
4. *Content community*, nelle quali gli utenti postano contenuti multimediali come immagini, video ad esempio *YouTube*.

<sup>25</sup> Minazzi., R (2015), *Social media Marketing in Tourism and Hospitality*, Springer International Publishing, London

5. *Social world/Virtual games*: sono piattaforme in cui è possibile creare il proprio personaggio immaginario (avatar) e interagire con gli altri utenti, queste possono essere i giochi online (computer e console come *Xbox* e *PlayStation*).

In ambito turistico svolgono un ruolo sempre più importante sia dal lato della domanda che dell'offerta. In particolare, la condivisione di contenuti multimediali, quali foto, immagini e video permettono di ridurre il rischio percepito dagli altri utenti nel momento dell'acquisto e quindi servono come informazioni utili per altri utenti/consumatori nel momento di scelta della loro vacanza<sup>26</sup>. Ed essendo il prodotto turistico per sua natura differente nella sua commercializzazione da altri prodotti di consumo, l'informazione è un elemento fondamentale, e queste piattaforme una democratizzano e decentrano l'informazione. Consultare siti di recensioni per molti utenti è diventata un'abitudine prima di prenotare una struttura alberghiera o scegliere un ristorante. Dal lato dell'offerta aiutano le strutture ricettive, enti ed istituzioni a creare delle strategie di marketing orientate alla creazione di relazioni durature con i clienti<sup>27</sup>. Infatti, conoscere (meglio) i propri clienti attraverso le piattaforme social può aiutare il management a migliorare la propria offerta attuando delle offerte mirate e dirette alla clientela giusta, al momento giusto<sup>28</sup>. Integrare i social media all'interno delle strategie di marketing è fondamentale in quanto l'impresa dovrebbe accogliere i commenti e le opinioni degli utenti per migliorarsi e garantire un'esperienza indimenticabile e quindi il ritorno del cliente (fidelizzazione). Data la complessità, l'ampiezza e il ruolo sempre più importante ricoperto dai social media all'interno delle strategie di impresa e marketing, si ritiene opportuno dedicare a questo tema un approfondimento nei capitoli successivi.

---

<sup>26</sup> Xian Z., Gretzel U. (2010), "Role of social media in online travel information search", *Tourism management*, vol. 31, n. 2, pp. 179-188

<sup>27</sup> Maeran R., Di Tella N., Marketing sensoriale ed esperienziale nelle agenzie di viaggi, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 3/2012, pp. 499-524,

<sup>28</sup> Moretta A. T., Manero C. B., Vicuta Ciobanu A., L'e-Wom come strumento di gestione nel settore alberghiero italiano, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 1/2018, pp. 57-84,

### 1.3 IL TURISTA 2.0 E IL SUPERTRAVELLER: NUOVI BISOGNI, NUOVE SFIDE

La rivoluzione digitale e la diffusione delle nuove tecnologie hanno reso il viaggio sempre più semplice e accessibile rendendo impensabile separare digitale e turismo. Internet è parte integrante della nostra vita e soprattutto quando viaggiamo non possiamo più fare a meno di ricercare informazioni su un motore di ricerca oppure sugli aggregatori di recensioni per confrontare le varie offerte. Il viaggiatore del ventunesimo secolo è sempre connesso prima, durante e dopo l'esperienza per questo motivo la sfida del settore turistico si gioca nel campo del digitale<sup>29</sup>. In questo scenario di cambiamenti delle logiche dell'industria turistica anche gli utenti/turisti cambiano e si adattano alle nuove dinamiche introdotte dal Web 2.0 e dal Travel 2.0 che mettono in evidenza la connettività, l'integrazione e la creazione di contenuti multimediali. Infatti, come precedentemente accennato gli utenti vengono definiti *User Generated Content* in quanto sono essi stessi che creano, condividono e modificano i contenuti nel web creando delle vere e proprie reti attraverso le quali gli utenti/turisti sono più informati e consapevoli delle loro scelte. Il nuovo turista o turista 2.0 è colui che ricerca, pianifica e prenota i suoi viaggi su internet<sup>30</sup>. Può essere identificato con il termine *prosumer*, ovvero un soggetto che è contemporaneamente consumatore e produttore di contenuti e informazioni<sup>31</sup>. Questo termine viene definito per la prima volta da Alvin Toffler per descrivere come gli utenti vengano coinvolti nella produzione e nel design di informazioni dettagliate usando il potere della tecnologia. In particolare, afferma che dopo un periodo governato dalla *mass-production*, la società post-moderna si sia diretta verso una nuova frontiera quella della *mass-customization*<sup>32</sup>. Il turista 2.0 non ricerca e legge semplicemente le informazioni online sulle località turistiche, ma effettua comparazioni tra i diversi siti web delle destinazioni per garantirsi l'offerta migliore e quindi il miglior rapporto qualità-prezzo. Inoltre, l'utente possiede potenti strumenti per verificare la correttezza delle informazioni ed essere così più sicuro delle proprie scelte. Basti pensare alle applicazioni e ai motori di ricerca

---

<sup>29</sup> Colombo E., 2020, Turismo Mega Trend Smart Destination e turismo digitale: AI, Blockchain, Cyber, IoT e 5G, Hoepli

<sup>30</sup> Egger R., Herdin T. (2010), "Beyond the digital divide: tourism, ICT and culture – a highly promising alliance", *The Gaze – Journal of Tourism and Hospitality*, vol. 2, n. 1, pp. 57-71; Fotis J. N., Buhalis D., Rossides N. (2021), *OP. cit.*

<sup>31</sup> Lafuente A. L., Righi M., 2011, *Internet e Web 2.0*, Utet Università

<sup>32</sup> Kotler P. (2010) The Prosumer Movement. In: Blättel-Mink B., Hellmann KU. (eds) *Prosumer Revisited*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91998-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91998-0_2)

come Google che permettono di ricercare consigli e informazioni specifiche per ogni prodotto e servizio turistico. I blog, social networks e i siti di recensioni hanno diminuito l'asimmetria informativa tipica del rapporto tra consumatore e produttore<sup>33</sup>. In questo contesto anche l'utente/turista ha a disposizione moltissime informazioni necessarie ad organizzare in autonomia un soggiorno in una destinazione turistica<sup>34</sup>. Infatti, il turista moderno non viene più influenzato dai pacchetti all-inclusive o dalle proposte create dagli operatori tradizionali del settore come agenzie di viaggio e Tour Operator; ma consulta amici, parenti e "sconosciuti", ovvero legge e compare le diverse recensioni ed esperienze scritte da altre persone che hanno vissuto la stessa esperienza. Il turista post-moderno ricerca nei suoi soggiorni esperienze autentiche che si discostano dal semplice tour delle principali attrazioni, ma desidera entrare in contatto diretto con le altre culture attraverso gli usi, costumi e l'enogastronomia. Il viaggiatore desidera uscire dagli schemi preimpostati dalle grandi organizzatori di viaggi e vivere esperienze memorabili che possono essere raccontate attraverso foto e video postati nelle piattaforme social. È alla ricerca continua di scappare dalla monotonia della quotidianità per immergersi in un contesto socio-culturale nuovo, caratterizzato da un'elevata personalizzazione e differenziazione rispetto agli altri viaggiatori. Le imprese turistiche, le DMO (*Destination Management Organization*), gli enti e istituzioni pubbliche hanno il dovere di conoscere e implementare queste nuove tecnologie digitali per attirare e coinvolgere gli utenti e offrire loro delle esperienze personalizzate e differenziate. In particolar modo con le nuove generazioni, *millennials e generazione Z*, che sono sempre più abituate all'utilizzo degli smartphone e alle piattaforme digitali. Questi durante un viaggio non aspettano che condividere con gli amici e con tutto il mondo i loro viaggi tramite e foto e video. Ed è in questo scenario dominato dalla cultura del digitale che nasce il "*Super Traveller*" il turista sempre connesso alla rete che non ha bisogno di interagire e instaurare delle relazioni umane in quanto recupera e dispone di milioni di informazioni aggiornate e sempre accessibili<sup>35</sup>. Il "*Super Traveller*" una volta a destinazione è già a conoscenza delle "cose da fare", "cose da vedere", "dove

---

<sup>33</sup> Carù A., Cova B., (2011) *Marketing e competenze dei consumatori. L'approccio al mercato nel dopo-crisi*. Egea Editore, Milano

<sup>34</sup> Werther H., Ricci F. (2004), "E-commerce and Tourism", *Communication of ACM*, vol. 47, n.12, pp. 101-105.

<sup>35</sup> Colombo E., 2020, *Turismo Mega Trend Smart Destination e turismo digitale: AI, Blockchain, Cyber, IoT e 5G*, Hoepli

mangiare” e questo gli permette di muoversi in totale autonomia. Edoardo Colombo lo definisce anche “*Silent Traveller*” colui che viaggia senza entrare in contatto con la popolazione locale. In quest’ottica, è fondamentale che tutti gli operatori del settore turistico si rendano conto che non è più necessario sfruttare i cosiddetti *pull factors* di una destinazione (beni culturali, naturali, produzione tipica), ma occorre sempre più acquisire una nuova consapevolezza nell’utilizzo delle tecnologie, conoscere i comportamenti dei viaggiatori in tutte le fasi della *Tourist journey*.

### 1.3.1 TOURIST JOURNEY

Come in altri contesti commerciali, anche nel turismo è possibile individuare un ciclo di vita del turista, ovvero uno schema di esperienza turistica. Secondo Ammirato e Felicetti si possono individuare quattro principali fasi della *Tourist Journey*<sup>36</sup>:

1. *Dreaming*;
2. *Planning and Booking*;
3. *Experiencing*;
4. *Recollecting*.

Nella fase di *dreaming* nasce il bisogno di viaggiare e l’individuo cerca l’ispirazione per la vacanza dove ogni destinazione è possibile. In passato il turista si informava presso le agenzie di viaggio che offrivano un catalogo con le varie offerte e chiedeva ad amici e parenti. Mentre al giorno d’oggi con Internet l’utente può informarsi autonomamente e il “sogno” del viaggio è alimentato da video, immagini che si trovano nelle piattaforme social o nei blog di viaggi. Strumenti potentissimi che permettono di comprendere meglio i luoghi e “visitarli” virtualmente consultando anche le recensioni sui migliori hotel e attività da fare. Nella seconda fase quella di *Planning e Booking*, il turista ricerca la destinazione che più risponde ai propri bisogni ed esigenze utilizzando le informazioni raccolte. Successivamente prenota il volo aereo, la camera d’hotel, il trasporto attraverso i canali tradizionali come agenzie di viaggio o le piattaforme dedicate attraverso la rete. Infatti, con quest’ultima soluzione i turisti hanno la possibilità di comparare in tempo reale le

---

<sup>36</sup> Ammirato S., Felicetti A.M., Gala M.D. 2015 Rethinking tourism destination: collaborative network models for the tourist 2.0, *International Journal of Knowledge-Based Development*, vol. 6, n. 3, pp. 178-201

offerte dei vari hotel come per esempio *Booking.com*, *Expedia* e consultare le recensioni su *TripAdvisor*. In questa fase il turista è sempre più *empowered*, capace di essere indipendente e consapevole delle sue scelte. La terza fase di *experiencing* o *living*, fa riferimento a tutte quelle esperienze che il turista vive durante il suo soggiorno nella destinazione scelta come per esempio visite guidate, escursioni, ecc. Rispetto al passato il turista ha a disposizione moltissimi strumenti in grado di semplificare e aumentare la soddisfazione durante la vacanza come per esempio mappe digitali (*Google Maps*), informazioni sempre aggiornate sugli orari delle attrazioni, ristoranti e percorsi alternativi per scoprire l'autenticità dei luoghi.

Infine, nell'ultima fase, chiamata *recollecting* o *sharing*, il turista condivide con gli amici e altri utenti la sua personale esperienza attraverso immagini e video influenzando direttamente e indirettamente la scelta di altri turisti che si trovano nella fase *dreaming*.

Il turista è sempre connesso in tutte le fasi del suo ciclo di vita definendo così una *Digital Tourist Journey*, nella quale può creare *ex novo* o copiare le vacanze di altri utenti, consulta le recensioni online e guarda foto e legge commenti sui *social networks*.



FIG. 1.6 - *Digital Tourist Journey*. Fonte: Osservatorio Net, Digital Innovation



Alcuni studi affermano che anche nella fase di *living*, ovvero durante il soggiorno, i turisti condividano nelle piattaforme social come *Instagram* e *Facebook* le loro attività, i tramonti e cosa mangiano in stile “reality”. Infatti, al giorno d’oggi è diventato più importante postare una foto o un video rinunciando anche a vivere appieno un’esperienza in quanto chi viaggia si sente obbligato a mostrare in “live” cosa sta facendo. I cosiddetti “selfie certificanti” che segnano e dimostrano che sei andato in quella determinata destinazione<sup>37</sup>.

### 1.3.2 E-WOM: IL PASSAPAROLA DIGITALE

Precedentemente alla diffusione delle nuove tecnologie i viaggiatori, una volta ritornati dal loro viaggio, condividevano le loro esperienze attraverso il passaparola tradizionale (*Word of Mouth* -WOM), che viene definito come: “una modalità per trasmettere rapidamente una o più informazioni da una persona ad un’altra in modo informale e non commerciale”<sup>38</sup>. Con il *word-of-mouth* le informazioni contenute nelle conversazioni erano spontanee e si dissolvevano velocemente rimanendo nella cerchia ristretta di chi le aveva dette (famigliari, amici), non comportando grandi rischi per le imprese del settore<sup>39</sup>. Ma, con la diffusione del Web 2.0 e delle sue applicazioni come i *social networks*, i consumatori hanno acquisito un enorme potere in grado di influenzare le motivazioni di viaggio e soggiorno di milioni di utenti/turisti. Infatti, attraverso gli aggregatori di recensioni come TripAdvisor gli *User Generated Content* pubblicano e condividono le loro esperienze e attività vissute nella destinazione turistica attraverso valutazioni (in stelle o punteggio da 1 a 5), immagini e video condizionando gli altri lettori/utenti. Tutto ciò rappresenta un importantissimo passaggio per l’industria turistica che deve ripensare alle sue logiche di organizzazione e gestione del brand e della creazione di valore per il cliente finale. In questo contesto nasce l’E-WOM (*electronic word-of-mouth*) che secondo Litvin può essere definito come tutte le comunicazioni confidenziali tra i diversi consumatori tramite tecnologie basate su Internet<sup>40</sup>. Mentre Hennig-Thurau

---

<sup>37</sup> Colombo E., 2020, Turismo Mega Trend Smart Destination e turismo digitale: AI, Blockchain, Cyber, IoT e 5G, Hoepli

<sup>38</sup> Enciclopedia Treccani, “Passaparola”, <https://www.treccani.it/vocabolario/passaparola/> consultato il in Maggio 2021

<sup>39</sup> Stern B. B. 1994, A Revised Communication Model for Advertising: Multiple Dimensions of the Source, the Message, and the Recipient. *Journal of Advertising*, 23:2, 5-15,

<sup>40</sup> Litvin S.W., Goldsmith R.E., Pan B. (2008). Electronic Word of Mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, vol. 29, n. 3, pp. 458-468.

(*et al.*, 2004) definisce l'E-WOM come qualunque commento, negativo o positivo, postato online da un potenziale cliente, attuale o precedente, su un servizio, un prodotto o un'impresa prima, durante e dopo l'esperienza di consumo<sup>41</sup>. In tutte le sue versioni, tradizionale e digitale, il passaparola può essere identificato in cinque principali dimensioni<sup>42</sup>:

- *Direzione*, cioè negativo o positivo;
- *Intensità*, intesa come la quantità di contatti raggiunti;
- *Velocità*, ossia il rapporto tra i contatti raggiunti e il tempo trascorso;
- *Persistenza*, ossia il tempo trascorso;
- *Importanza*, ossia il ruolo più o meno DENTRO del consumatore nel processo decisionale;
- *Credibilità*, ossia la fiducia e l'attendibilità di chi scrive.

Quindi il passaparola essendo una fonte di informazioni creata da altri utenti si tende a darle una maggiore importanza in termini di affidabilità, credibilità a differenza dalle forme di comunicazione a pagamento. Una fonte disinteressata che non ha nessun riscontro economico ha una valenza molto forte che la rende attendibile<sup>43</sup>.

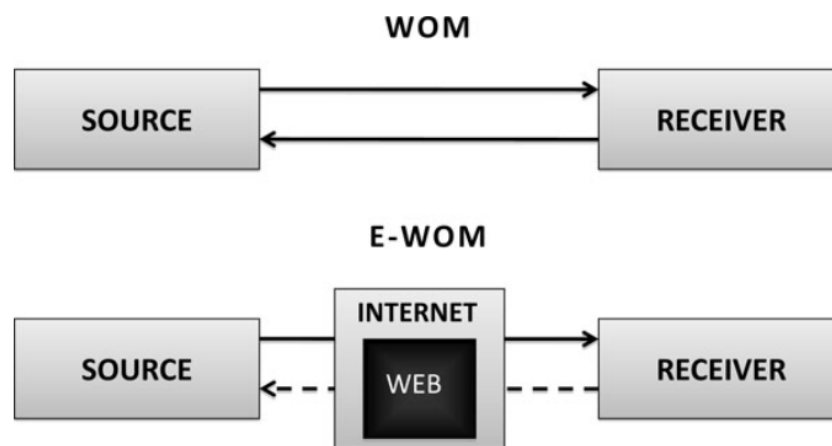


FIG.. 1.7 WOM vs e-WOM. Fonte Lopez e Sicilia<sup>44</sup>

<sup>41</sup> Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Walsh G., Gremler D.D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer – opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 1, pp. 38-52.

<sup>42</sup> Mauri A.G. (2002), “Le prestazioni dell’Impresa come comunicazioni “di fatto” e il ruolo del passaparola”, *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 59, pp. 147-159.

<sup>43</sup> Bateson J. E. G., Hoffman K. D., “*Gestire il marketing dei servizi*”, Apogeo, Milano, 2000, p. 189

<sup>44</sup> M. López and M. Sicilia, Boca a boca tradicional vs. electrónico. La participación como factor explicativo de la influencia del boca a boca electrónico, *Revista Española de Investigación y Marketing ESIC*, vol. 17, no. 1, pp. 7-38, 2013.

L'e-WOM è diventato quindi una fonte di *Big Data* che identifica i comportamenti, i gusti e le esigenze reali dei viaggiatori creando per le strutture ricettive una preziosa opportunità per accedere a queste informazioni e in base a queste definire una strategia e migliorare la qualità dei servizi offerti<sup>45</sup>. Le imprese turistiche non possono e non devono sottovalutare questo fenomeno che sta crescendo a livelli esponenziali negli ultimi anni. Infatti, non sono più i produttori a dettare le regole del gioco, ma la palla è passata in mano ai clienti che con le loro opinioni e giudizi fanno la differenza. In particolare si parla non solo di *star-rating*, ma anche di *guest-rating* che individua la qualità percepita dai viaggiatori<sup>46</sup>.

Uno degli esempi migliori di e-WOM è TripAdvisor la piattaforma web di viaggi più grande al mondo e consente a tutti i turisti di organizzare la propria vacanza consultando le recensioni e commenti scritti da altri utenti su moltissimi servizi turistici<sup>47</sup>.

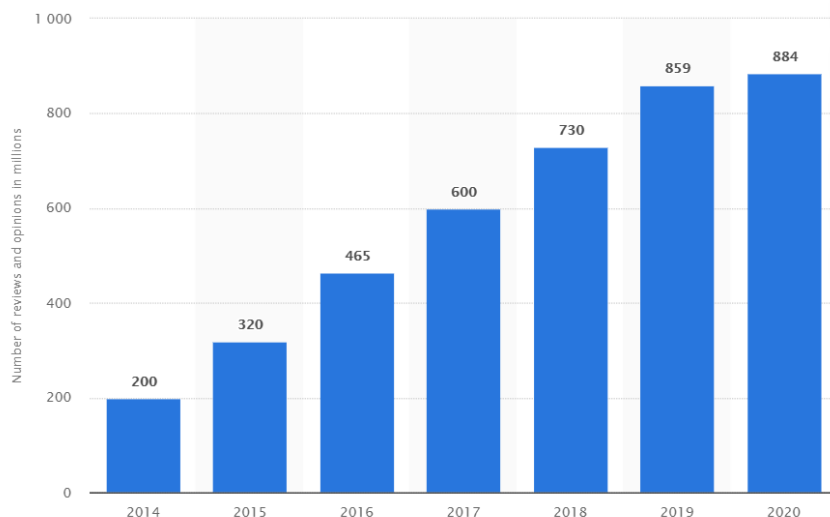


FIG. 1.8 – Numero di recensioni e giudizi in milioni di TripAdvisor – Fonte: statista.com

<sup>45</sup> Berger J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, vol. 24, n. 4, pp. 586-607.

<sup>46</sup> Booking Blog, “Dalla star rating al guest rating”, <http://www.bookingblog.com/dallo-star-rating-al-guest-rating-le-stelle-non-bastano-piu/> consultato in Maggio 2021

<sup>47</sup> TripAdvisor, “A proposito di TripAdvisor”, <https://tripadvisor.mediaroom.com/it-about-us>, consultato in Maggio 2021

### 1.3.3 LE CAUSE DELLA CONDIVISIONE

In un ecosistema turistico digitale dove gli utenti sono sempre più *empowered* e creano, condividono e ricercano informazioni online è diventato fondamentale comprendere le motivazioni che stanno alla base della condivisione dei contenuti. I turisti post-moderni nella fase di dreaming si affidano maggiormente alle recensioni online e secondo uno studio di ComScore evidenzia come il 74% degli utenti che visitano la piattaforma TripAdvisor controlla le recensioni di un albergo prima di effettuare una prenotazione<sup>48</sup>. Questo dimostra che questo fenomeno non deve essere sottovalutato degli operatori del settore, ma ci deve essere una risposta concreta ed efficace. Recenti studi hanno dimostrato che rispondere a tutte le recensioni che siano positive o negative può garantire una migliore affidabilità, sicurezza e migliorare l'immagine percepita. Questo dimostra che dietro allo schermo c'è davvero una persona che gestisce la pagina web e cerca di garantire un servizio di qualità ai suoi ospiti<sup>49</sup>. Secondo Bronner e Hoog sono presenti cinque principali classi motivazionali che spingono un utente a scrivere una recensione e/o pubblicare un commento<sup>50</sup>:

1. *Self-directed*, che corrisponde a bisogni personali come: certificare che ti sei recato in quel particolare luogo, impressionare altri viaggiatori, per passa tempo e per motivi finanziari.
2. *Helping vacationers*, fa riferimento a tutte quelle motivazioni che permetto ad altri viaggiatori di fare scelte consapevoli in base all'esperienza vissuta in quella particolare destinazione e per essere riconosciuti da altri viaggiatori.
3. *Social benefits*, corrisponde alla fase d'identificazione nella società con un ruolo specifico ed esserne riconosciuto da questa come viaggiatore; per piacere personale nel raccontare le proprie esperienze di viaggio e per entrare in contatto con altri viaggiatori con idee e gusti simile.
4. *Consumer empowerment*, identifica il potere attribuito delle nuove tecnologie al consumatore il quale si sente responsabilizzato nel migliorare la qualità del servizio

---

<sup>48</sup> ComScore, "Understanding and Impacting the Consumer Journey with TripAdvisor", <https://www.comscore.com/por/Clients/Understanding-and-Impacting-the-Consumer-Journey-with-TripAdvisor> consultato in Maggio 2021

<sup>49</sup> Checchinato F., *Dall'eWom allo showrooming: nuovi contesti e prospettive per la ricerca di marketing*, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 1/2018, pp. 11-14

<sup>50</sup> Bronner F, Hoog R. (2011) "Vacationers and eWOM: who posts, and why, where, and what?", Journal of Travel Research, vol. 50, n. 1, pp. 15-26.

delle aziende e attraverso i canali online si aspetta di avere maggior probabilità di successo.

5. *Helping companies*, per aiutare le aziende del settore turistico a migliorarsi e garantire un'esperienza di soggiorno più soddisfacente al cliente.

Gli autori mettono in evidenza come le motivazioni alla condivisione di contenuti online sia divisa in due principali macrocategorie una motivazione per sé stessi e una verso gli altri. Per la prima categoria, gli *USG* prediligono siti di natura commerciale, pubblicano contenuti in riferimento ad una fase della vacanza, postano recensioni più negative con solo testo e pubblicano i contenuti su siti non accessibili da altri viaggiatori. A differenza della seconda categoria che prediligono siti creati da altri consumatori, pubblicano contenuti in riferimento a più aspetti della vacanza, postano recensioni più positive con una combinazione di testo e valutazione (solitamente in stelle) e pubblicano su siti accessibili anche da altri viaggiatori<sup>51</sup>.

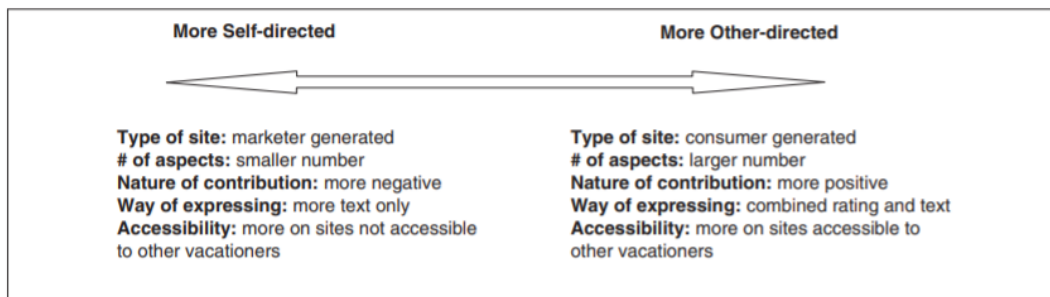


FIG. 1.8 La tipologia delle motivazioni e delle loro diverse caratteristiche del sito e del messaggio

<sup>51</sup> Ibidem.

## 1.4 IMPATTO DEL COVID-19 SUL SETTORE TURISTICO INTERNAZIONALE

L'industria del turismo ha registrato negli ultimi vent'anni una crescita quasi ininterrotta diventando uno dei settori più importanti per l'economia globale. Secondo l'International Tourism Highlights pubblicato ogni anno dall'Organizzazione Mondiale per il Turismo (UNWTO) gli arrivi turistici internazionali sono cresciuti da 674 nel 2000 a 1.4 miliardi nel 2019 con una previsione di 1,8 miliardi nel 2030<sup>52</sup>. Parallelamente i ricavi sono aumentati da 495.000 milioni di euro a 1.322 miliardi di euro<sup>53</sup>. Quindi, il turismo internazionale ha assunto una portata sempre più globale coinvolgendo milioni di persone e rendendolo un *driver* nel progresso socioeconomico mondiale rappresentando il 10% del PIL mondiale e occupando un lavoratore su dieci. Essendo un settore trasversale la sua rapida evoluzione ha generato benefici economici e la crescita di altri settori e per citarne alcuni come l'agricoltura, la ristorazione e le telecomunicazioni. Nonostante ciò, a causa della diffusione della pandemia COVID-19 il turismo globale ha subito un impatto drastico mettendo a dura prova il settore. Secondo le stime dell'UNWTO i flussi turistici internazionali nel 2020 hanno registrato una caduta tra il 58% e 78% rispetto al 2019 (circa 1 miliardo di turisti riportando il turismo ai livelli del 1990)<sup>54</sup>.

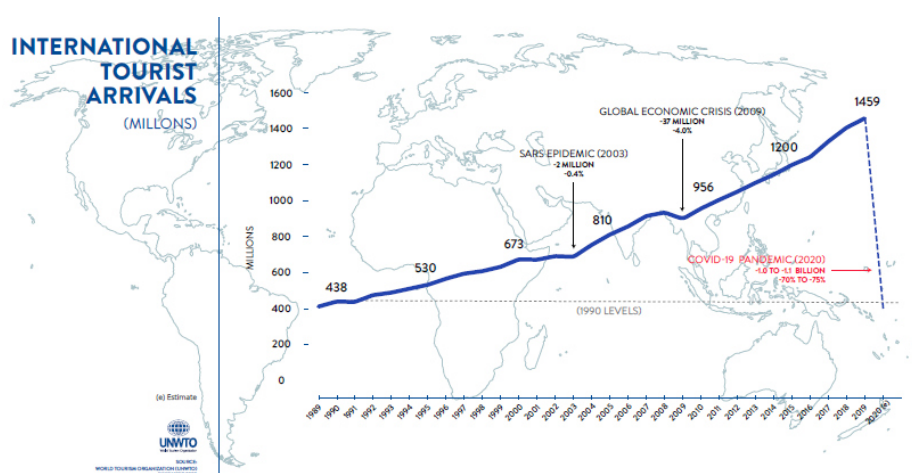


FIG. 1.9 Arrivi turistici internazionali – Fonte: UNWTO

<sup>52</sup> UNWTO, International Tourism Highlights, <https://federturismo.it/it/la-federazione/566-news/news-2019/16411-unwto-international-tourism-highlights-2019.html> consultato in Maggio 2021.

<sup>53</sup> United Nation World Tourism Organization (UNWTO), 2019, UNWTO Tourism Highlights, Annual report.

<sup>54</sup> Banca d'Italia Eurosystem, 2020, Indagine sul turismo internazionale.

Prima della pandemia di Covid-19 il turismo e la libertà di viaggiare erano stati messi parzialmente in discussione solo da crisi geopolitiche, economiche e da fenomeni naturali. Infatti, il punto di minor crescita è coinciso con la crisi economica globale del 2009 con un calo del 4% di arrivi internazionali<sup>55</sup>. Nonostante ciò, il turismo non ha mai smesso di crescere spostandosi in altre regioni del pianeta. Ma, a causa dell'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia Covid-19 e alle restrizioni adottate da tutti i paesi per far fronte a questo virus molto contagioso e mortale, ha arrestato il mercato turistico globale. Infatti, il calo del turismo internazionale equivale a una perdita di circa 1,1 trilioni di dollari in entrate a livello globale, comportando una perdita economica di oltre 2 trilioni di dollari nel PIL globale mettendo a rischio tra i 100 e 120 milioni di posti di lavoro<sup>56</sup>. Secondo l'UNWTO, nel periodo tra Gennaio e Ottobre 2020<sup>57</sup>:

- Asia e Pacifico hanno registrato un calo degli arrivi dell'82%;
- Il Medio Oriente un calo del 73%;
- L'Africa ha registrato un calo del 69%;
- Sia in Europa che nelle Americhe il numero di arrivi è diminuito del 68% circa.



FIG. 1.10 – Arrivi turistici internazionali per aree geografiche – Fonte: UNWTO

Nel 2019, l'Italia è stata una delle mete più visitate di tutto il mondo, occupando il quinto posto in termini di arrivi internazionali 131,4 milioni con 436,7 milioni di

<sup>55</sup> OnluItalia.com Il giornale italiano delle Nazioni unite, “Covid 19: per UNWTO nel 2020 persi 1300 miliardi di dollari nel turismo globale”, <https://www.onluitalia.com/turismo-3/> consultato in Maggio 2021

<sup>56</sup> Ibidem.

<sup>57</sup> UNWTO, (2020), World Tourism Barometer, Vol. 18, Issue 7, <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.7>, consultato in Maggio 2021

presenze con una crescita del 2,6% rispetto all'anno precedente<sup>58</sup>. Secondo l'indagine condotta dalla Banca d'Italia nel 2019 nel Bel Paese, le entrate derivanti i viaggi internazionali hanno raggiunto i 44,3 miliardi; le spese per i viaggi all'estero i 27,1 miliardi identificando il saldo dei viaggi dell'Italia positivo<sup>59</sup>. Nonostante la crescita continua degli ultimi anni, l'emergenza sanitaria ha determinato all'inizio del 2020 (febbraio/marzo) un calo di arrivi turistici di circa l'80% rispetto all'anno precedente. Infatti, le misure restrittive adottate dai vari stati, l'incertezza dell'evoluzione del contagio e la paura del nuovo virus hanno portato ad un drastico stop dell'industria turistica su tutti i livelli. Secondo uno studio di Demoskopika nel 2020 le presenze sono calate di 232 milioni e oltre 67 milioni di arrivi evidenziando come questo settore sia stato uno dei più colpiti<sup>60</sup>. Gli esperti dell'organizzazione mondiale del turismo (UNWTO) prevedono che grazie all'annuncio e all'inizio delle campagne vaccinali in tutto il mondo aumenterà gradualmente la fiducia sia nei turisti sia negli operatori del settore e negli enti pubblici nel ritornare a viaggiare e offrire prodotti e servizi turistici. Secondo l'UNWTO solamente nella metà del 2021 ci sarà un rimbalzo del turismo internazionale. Nonostante ciò, in termini di arrivi turistici internazionali si ritornerà ai livelli del 2019 solamente tra 2/3 anni (2023/2024) individuando tre principali scenari per la ripresa del settore.

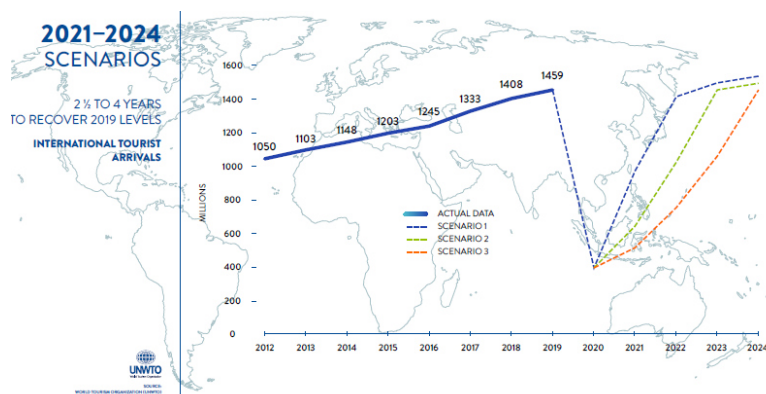


FIG. 1.11 – Scenari futuri nel turismo 2021-2024 – Fonte: UNWTO

<sup>58</sup> Agi, Turismo miniera d'oro italiana, pesa il 13% del Pil 2020 <https://www.agi.it/economia/news/2020-12-29/turismo-numeri-pil-alberghi> 10849024/#:~:text=Il%202019%20%C3%A8%20stato%201,4%2C2%20milioni%20di%20persone consultato in Giugno 2021

<sup>59</sup> UNWTO, (2020), World Tourism Barometer, Vol. 18, Issue 7, <https://www.unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.7>, consultato in Maggio 2021

<sup>60</sup> AskNews, Stime Demoskopika: perse nel 2020 232 milioni di presenze turisti, 2021 [https://www.asknews.it/cronaca/2021/03/02/stime-demoskopika-perse-nel-2020-232-milioni-di-presenze-turisti-pn\\_20210302\\_00129/](https://www.asknews.it/cronaca/2021/03/02/stime-demoskopika-perse-nel-2020-232-milioni-di-presenze-turisti-pn_20210302_00129/) consultato in Giugno 2021



## CAPITOLO 2. L'ECOSISTEMA TURISTICO VENETO

### 2.1 BUSINESS ECOSYSTEMS

Al giorno d'oggi ci troviamo di fronte ad un mondo ed a un mercato in continua evoluzione dominato dalle tecnologie della comunicazione e dell'informazione (ICT). Le imprese di successo sono quelle che riescono ad analizzare il mercato, adattarsi ai cambiamenti, attirare risorse come capitali, fornitori e consumatori in modo tale da creare dei networks basati sulla cooperazione. La capacità di adottare nuove strategie e strumenti è una caratteristica fondamentale per mantenere un vantaggio competitivo sul mercato e far fronte alle diverse trasformazioni sociali, economiche e politiche del nuovo millennio. In questo contesto non è più necessario analizzare la singola realtà aziendale e cercare di capire le logiche, le strategie e quali comportamenti adottare, ma un passo necessario che le imprese di tutti i settori devono compiere è quello di stringere delle alleanze strategiche. In questo modo e grazie alle nuove tecnologie che permettono la creazione di *networks* allargati si può creare un ecosistema di business dove i diversi *stakeholders* coinvolti collaborano insieme per creare un vantaggio e un valore che si ripercuote su tutto l'ecosistema rendendolo più competitivo. Uno delle parole chiave è la co-evoluzione e l'antropologo G. Bateson nel suo saggio *Mind and Nature* descrive questo processo dove specie interdipendenti si evolvono in maniera reciproca e infinita<sup>61</sup>.

Per comprendere la nozione di business ecosystems è necessario fare un passo indietro e definire il concetto di ecosistema biologico. Secondo il dizionario Treccani l'ecosistema è:

“l'insieme delle componenti fisiche, chimiche e dalle specie di organismi vegetali e animali che vivono in un dato ambiente I rapporti tra le diverse componenti vengono descritti in termini di quantità di energia e di elementi chimici che vengono scambiati all'interno del sistema”<sup>62</sup>.

---

<sup>61</sup> . Bateson, 1979, “Mind and Nature: A necessary unity”, E.P. Dutton, New York

Han, Y. (2004), Digital content management: the search for a content management system, Library Hi Tech, Vol. 22 No. 4, pp. 355-365.

<sup>62</sup> Enciclopedia Treccani, “Ecosistema”, [https://www.treccani.it/enciclopedia/ecosistema\\_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/ecosistema_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/) consultato in Giugno 2021

Questa definizione identifica l'ecosistema come un ambiente in cui più soggetti, animati e inanimati, vivono e interagiscono tra loro creando una struttura che ne definisce il ruolo di ciascuno elemento al suo interno.

Il concetto di ecosistema deriva dalle scienze biologiche e fu lo scienziato Arthur George Tansley che nel 1935 lo definì come un sistema interattivo tra la biocenosi<sup>63</sup> e il loro biotipo<sup>64</sup>. L'idea centrale dell'ecosistema di Tansley si identifica nel concetto che gli organismi viventi sono continuamente coinvolti in una serie di relazioni con gli altri e con l'ambiente in cui esistono. Quindi, un ecosistema può essere definito come una qualsiasi situazione in cui esistono relazioni tra organismi e il loro ambiente. Mentre, il concetto di business fa riferimento all'attività economica che si svolge in maniera individuale o collettiva. L'unione di questi due termini nel concetto di *business ecosystems* è parzialmente recente. Infatti, fu James F. Moore il primo scienziato e ricercatore che associò questi due termini nel suo saggio *Predators and Prey: A New Ecology of Competition* del 1993. Egli descrive il business ecosystem come un'organizzazione allargata che abbraccia molte industrie diverse in modo cooperativo e competitivo nella produzione, nel servizio clienti e nell'innovazione<sup>65</sup>. Utilizzando le sue parole un *business ecosystem* è:

*“I suggest that a company be viewed not as a member of a single industry but as part of a business ecosystem that crosses a variety of industries. In a business ecosystem, companies coevolve capabilities around a new innovation: they work cooperatively and competitively to support new products, satisfy customer needs, and eventually incorporate the next round of innovations.”<sup>66</sup>*

Moore sceglie di sostituire il termine *Industry* con quello di ecosistema in quanto afferma che le imprese non possono essere viste con un elemento di un singolo settore diviso dagli altri, ma parte di un unico grande sistema dove le imprese sono sempre più interconnesse le une con le altre. In questo senso l'obiettivo è quello che le imprese devono cooperare e attivare dei processi partecipativi in modo tale da

---

<sup>63</sup> Un gruppo di creature viventi

<sup>64</sup> L'ambiente in cui un gruppo di essere viventi vive

<sup>65</sup> Peltoniemi M., Vuori E., Laihonon H., “*Business ecosystem as a tool for the conceptualisation of the external diversity of an organisation*”, Tampere University of Technology, Institute of Business Information Management

<sup>66</sup> Moore, J.F. 1993. *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*. Harvard Business Review.

Vol. 71 (3), pp. 75-83

identificare la competizione non all'interno del medesimo ecosistema, ma verso altri ecosistemi.

Le analogie principali di un ecosistema aziendale e biologico sono:

- Struttura eterogenea, contraddistinta dalla presenza di un *hub* che ne regola le connessioni e i ruoli presenti all'interno dell'ecosistema (keystone, dominatori, *niche player*);
- Specializzazione, i soggetti all'interno dell'ecosistema sviluppano delle capacità particolari in modo tale da sviluppare al meglio le risorse disponibili e differenziarsi dagli altri;
- Fenomeno di coevoluzioni, è lo scopo di entrambi gli ecosistemi quello della condivisione delle risorse e delle *best practice* attraverso delle logiche che favoriscono lo sviluppo di tutti i soggetti. Infatti, essendo all'interno di un unico ecosistema i membri sono dipendenti gli uni dagli altri e i fallimenti di uno possono causare fallimenti di tutto l'ecosistema.

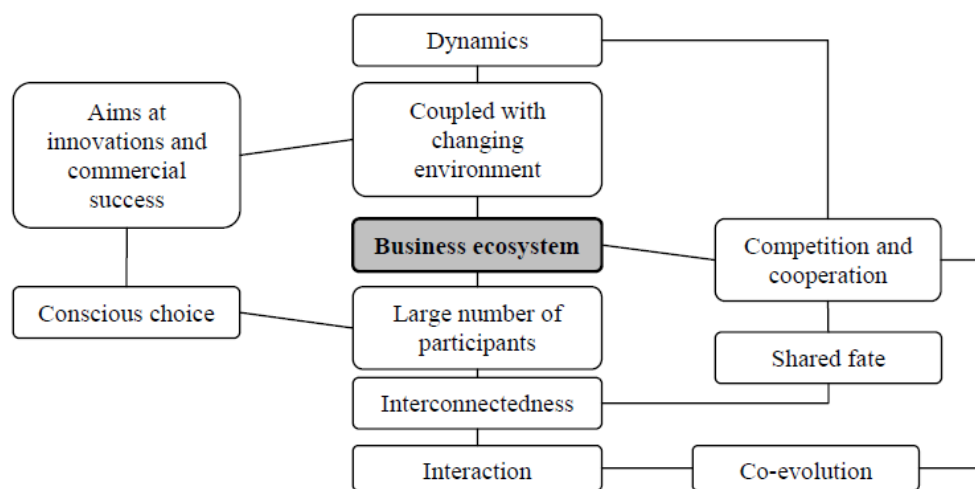


FIG. 2.1 Le caratteristiche del business ecosystem (Fonte: Peltoniemi, Vuori e Laihonon)

Inoltre, lo stesso identifica il concetto come una comunità economica fondata da una molteplicità di individui, organizzazioni che interagiscono tra loro includendo clienti, concorrenti, *lead consumers* e stakeholders. L'equilibrio di queste comunità ecosistemiche è garantito dalla dinamicità e diversità degli individui ed organizzazioni che ne fanno parte, ma soprattutto dai leader.

Questi vengono individuati da Moore come *Keystone species*, ovvero le aziende od organizzazioni che controllano i punti chiave dell'ecosistema come la rete di relazioni, le ricchezze generate e la salute dell'ecosistema stesso. Queste sono i soggetti più importanti e il loro valore è direttamente attribuito dai membri dell'ecosistema stesso<sup>67</sup>. Inoltre, sono capaci di influenzare tutti i processi di cooperazione, co-evoluzione e competizione dell'ecosistema<sup>68</sup>. Moore evidenzia che un *business ecosystem* come un ecosistema biologico si altera in modo graduale partendo da una serie di elementi casuali fino ad arrivare ad una comunità più strutturata.

Egli individua nel suo saggio quattro fasi principali del ciclo di vita di un *business ecosystems*: nascita, sviluppo, *leadership* e rinascita o morte (*self-renewal or death*.)<sup>69</sup>:

1. Nella prima fase, la nascita, gli individui, organizzazioni e stakeholders cercano di individuare i servizi ed i prodotti che creano valore per il consumatore finale, come consegnare questi prodotti e porre le basi per una cooperazione. In questa fase emerge il ruolo del *leader* che attira risorse e conduce al miglioramento.
2. Nella seconda fase, lo sviluppo, l'ecosistema si espande verso nuovi territori per acquisire nuove quote di mercato. A volte però può incontrare delle resistenze e iniziano delle vere e proprie battaglie per le stesse quote. Persistono due condizioni per la seconda fase: la prima è il riuscire a dare nuove offerte per un mercato più grande senza compromettere la possibilità di soddisfarlo; la seconda è attivare un approccio strategico per stimolare la domanda e creare nuove alleanze con fornitori e partners.
3. Nella terza fase, di *leadership*, l'ecosistema raggiunge stabilità e profittabilità grazie alla presenza di un forte leader che riesce a garantire un'organizzazione e sicurezza. Incoraggia i membri a stipulare nuove relazioni e co-ordinarsi per offrire prodotti e servizi più qualitativi e garantire la stabilità di tutto l'ecosistema.
4. L'ultima fase, la rinascita o morte, si presenta nel momento di maturità dell'ecosistema ed è causata dalla comparsa di nuovi ecosistemi che essendo più

---

<sup>67</sup> Ibidem.

<sup>68</sup> Moore, J.F. (1998), "The Rise of a New Corporate Form", *Washington Quarterly*, 21, pp.167-181

<sup>69</sup> Moore, J.F. 1993. *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*. Harvard Business Review. Vol. 71 (3), pp. 77-80

innovativi riescono a sottrarre quote di mercato. Questo deriva dal cambiamento di condizioni economiche e socio-culturali che improvvisamente minano la stabilità.

Un elemento fondamentale che Moore evidenzia è la differenza tra un ecosistema biologico e un *business ecosystem*. Infatti, se nel primo sono presenti essere viventi e non che interagiscono tra loro in modo più o meno casuale e dettato dall'istinto, nel secondo, formato da individui, aziende ed organizzazioni, è presente la condizione della coscienza. Queste sono in grado di pensare e riflettere sulle decisioni, creare relazioni intelligenti con altri individui allo scopo di creare una rete che permette di fare delle scelte vincenti nel mercato.

<b>The Evolutionary Stages of a Business Ecosystem</b>		
	<b>Cooperative Challenges</b>	<b>Competitive Challenges</b>
<b>Birth</b>	Work with customers and suppliers to define the new value proposition around a seed innovation.	Protect your ideas from others who might be working toward defining similar offers. Tie up critical lead customers, key suppliers, and important channels.
<b>Expansion</b>	Bring the new offer to a large market by working with suppliers and partners to scale up supply and to achieve maximum market coverage.	Defeat alternative implementations of similar ideas. Ensure that your approach is the market standard in its class through dominating key market segments.
<b>Leadership</b>	Provide a compelling vision for the future that encourages suppliers and customers to work together to continue improving the complete offer.	Maintain strong bargaining power in relation to other players in the ecosystem, including key customers and valued suppliers.
<b>Self-Renewal</b>	Work with innovators to bring new ideas to the existing ecosystem.	Maintain high barriers to entry to prevent innovators from building alternative ecosystems. Maintain high customer switching costs in order to buy time to incorporate new ideas into your own products and services.

FIG. 2.2 I quattro stadi evolutivi di un business ecosystem – Fonte. Moore 1993

## 2.2 IL CONTRIBUTO SCIENTIFICO DI IANSITI E LEVIEN

Oltre all'antropologo Moore anche gli scienziati Iansiti e Levien contribuirono alla ricerca e definizione del concetto di business ecosystem affermando:

*“Like business networks, biological ecosystems are characterized by a large number of loosely interconnected participants who depend on each other for their mutual effectiveness and survival. And like business network participants, biological species in ecosystems share their fate with each other. If the ecosystem is healthy, individual species thrive. If the ecosystem is unhealthy, individual species suffer deeply. And as with business ecosystems, reversals in overall ecosystem health can happen very quickly.”<sup>70</sup>*

Evidenziano che, sia un ecosistema aziendale sia biologico, hanno un determinato grado di complessità caratterizzato dal numero di soggetti, dalla loro diversità e dalle interazioni che nascono e si sviluppano all'interno dell'ecosistema. Gli studiosi, riprendendo i concetti di Moore, sottolineano come tutti i soggetti condividano un destino comune e che il successo di un'azienda favorisce lo sviluppo di un'altra, mentre, il fallimento di una conduce al fallimento dell'ecosistema<sup>71</sup>. Infatti, le imprese prese singolarmente hanno un valore minore rispetto alla loro unione all'interno di un ecosistema dove si condividono idee e *best practice*.

Alcune aziende che hanno compreso questa idea di business ecosystem sono Apple, Microsoft, Ford, Wal-Mart e Merck le quali hanno compreso che l'innovazione non deriva da una singola azienda o persona, ma dall'interazione tra più soggetti che co-evolvono insieme. Pertanto hanno adottato un approccio strategico per favorire il benessere di tutto l'ecosistema in cui erano inserite come leader. Il loro obiettivo è creare dei modelli che permettano l'innovazione in modo cooperativo e competitivo dell'ecosistema al fine di sviluppare prodotti e servizi in grado di soddisfare le esigenze dei clienti. In quest'ottica è necessario superare l'approccio tradizionale di industria definita anche dalle cinque forze di Porter, ma inserite all'interno di ecosistema di business dove i concetti di co-evoluzione, auto-organizzazione,

---

<sup>70</sup> Peltoniemi, M., Vuori, V., “*Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*”, Tampere University of Technology, Academia

<sup>71</sup> Iansiti M., Levien R., “*Strategy as Ecology*”, Harvard Business Review

adattamento e competizione siano al centro per raggiungere un nuovo livello di innovazione e creazione di valore per l'utente finale.

Iansiti e Levien identificano tre fattori critici per la salute di un *business ecosystem*<sup>72</sup>:

1. Produttività, intesa come la capacità della rete dell'ecosistema di creare e trasformare attraverso l'implementazione delle diverse tecnologie le materie prime e "grezze" in nuovi prodotti/servizi ad un costo più accessibile e di qualità maggiore. Una metrica per misurare questo fattore è il ROI (Return on Invested Capital).
2. Robustezza, intesa come la capacità che hanno le imprese all'interno dell'ecosistema di resistere e adattarsi ai cambiamenti socio-economici, ma soprattutto tecnologici. Infatti, più è solida la rete di relazioni tra i vari soggetti più queste modificazioni repentine non hanno effetto e non mettono a rischio la sopravvivenza dell'intero ecosistema. Una metrica per la misurazione del tasso di robustezza può essere identificata con il tasso di sopravvivenza dei soggetti, imprese, all'interno dell'ecosistema, comparate in un dato arco di tempo con un altro ecosistema.
3. Creazione di nicchie, intesa come il numero e la diversità di imprese all'interno di un ecosistema. Infatti, la presenza di nicchie diverse e dinamiche permette di apportare maggiore valore e innovazione al sistema garantendo una maggiore robustezza e quindi capacità di resistere e assorbire gli shock provenienti dall'ambiente esterno. Essendo la natura stessa degli ecosistemi dinamica la creazione di nicchie presuppone la morte di quelle vecchie e la loro sostituzione con altre. Una metrica utilizzata per capire la capacità di creare nicchie è stabilire in che misura le nuove tecnologie sono applicate per la creazione di nuovi business e prodotti/servizi.

---

<sup>72</sup> Ibidem.

## 2.3 I RUOLI ALL'INTERNO DELL'ECOSISTEMA

Iansiti e Levien nelle loro ricerche definiscono tre principali ruoli che si possono delineare all'interno di un *business ecosystem*: *Keystone*, *Dominators (value and physical)*, *niche players*<sup>73</sup>.

Le organizzazioni o imprese definite *Keystone* svolgono un ruolo cruciale all'interno del *business ecosystem*. Infatti, il loro obiettivo primario è migliorare la salute dell'ecosistema fornendo a tutti i partecipanti delle risorse per garantire il loro sviluppo e di conseguenza di tutto l'ecosistema. L'approccio strategico adottato si basa sull'idea che tutti i *players* sono strettamente connessi tra loro e il successo di uno favorisce il successo di un altro. Perciò, un altro scopo è l'aumento della produttività semplificando e migliorando le relazioni tra i vari membri dell'ecosistema. Incrementando la cooperazione tra i vari *players* aumenta la robustezza di tutto l'ecosistema garantendo una più efficiente creazione di nuovi prodotti e servizi dovuta alla condivisione di tecnologie ed idee. La presenza dei *keystones* all'interno dell'ecosistema è così importante che la loro uscita può comportare il collasso dell'intero sistema, per questo motivo detengono la maggior quota di potere. Determinano l'equilibrio del sistema e le condizioni di sopravvivenza delle altre imprese. I principali ruoli sono:

- Controllare i punti chiave dell'ecosistema (produttività, creazione di nicchie, cooperazione etc.);
- Condividere il surplus del valore;
- Operare nella gestione della salute dell'ecosistema;
- Influenzare le attività esterne per l'innovazione.

Alcuni esempi di ecosistemi sono Wal-Mart e i sistemi operativi Microsoft nei quali i *keystone* sviluppano e offrono una piattaforma con l'obiettivo di coinvolgere tutti i membri riconoscendo loro un ruolo attivo nella creazione di valore per l'intero ecosistema.

---

<sup>73</sup> Ibidem.



Nonostante ciò, secondo Iansiti e Levien, i *keystone* devono adottare due principali approcci strategici per garantire la sopravvivenza e l'efficienza dell'ecosistema:

- La definizione e creazione di valore all'interno dell'ecosistema per incrementare la salute dei membri già presenti, ma soprattutto per attirare nuovi *players* per allargare e rendere più competitivo l'ecosistema stesso. Per creare valore il *keystone* ha numerosi metodi, ma principalmente può sviluppare una piattaforma che offra soluzioni agli altri membri sotto forma di strumenti tecnologici, servizi e strategie.
- La condivisione del valore creato dall'ecosistema. Infatti, per garantire la sopravvivenza e la salute dell'ecosistema stesso i *keystones* devono condividere il valore che in gran parte è creato da essi garantendo un equilibrio tra i vari *players*. Questo non è facile, ma in un'ottica di lungo termine e valutando correttamente i costi di creazione, mantenimento e creazione può ripagarsi con l'incremento dei membri e dei volumi di vendita.

Un altro ruolo individuato è quello dei *dominators*, ovvero quello dei “dominatori” che sfruttano le risorse e i partecipanti dell'ecosistema per il loro interesse personale. Iansiti e Levien definiscono due tipologie: i *Value Dominators* e *Physical Dominators*<sup>74</sup>:

- I *Physical Dominators*, hanno come obiettivo quelle di integrarsi in modo verticale e orizzontale nell'ecosistema con lo scopo di controllare e quindi “dominare” la maggior parte della rete. In questo modo saranno anche coloro che produrranno e acquisiranno la gran parte del valore bloccando la condivisione e precludendo lo sviluppo degli altri *players*. Questo può essere identificato come un approccio aggressivo che mira al controllo e all'assorbimento delle risorse nel breve periodo.
- I *Value Dominators*, esercitano uno scarso controllo e creano un basso valore per l'ecosistema, ma cercano di sottrarne la maggior parte impedendone la condivisione tra tutto l'ecosistema. Questa strategia, comporta un duplice effetto per il dominators, un gran beneficio in termine di valore, ma così facendo si viene a distruggere tutto l'ecosistema in cui anche esso era inserito.

---

<sup>74</sup> Ibidem.

Infine, le imprese all'interno di un ecosistema possono assumere il ruolo di *niche players*, ovvero i giocatori di nicchia che hanno come principale scopo quello di differenziarsi dalle altre imprese attraverso una specializzazione delle competenze.

Questa può avvenire tramite lo sfruttamento delle risorse create da altri *niche players* o *keystone*. Il loro successo si fonda sull'innovazione tecnologica, la differenziazione e sono responsabili della creazione della maggior parte del valore. Molto spesso operano in secondo piano rispetto ai *dominators* e ai *keystone* e quindi si ritrovano in condizioni di svantaggio e sono costretti a scontrarsi con questi *players*. Ma, può accadere che ci siano degli scontri anche tra gli stessi giocatori di nicchia portando uno dei due alla sua estinzione.

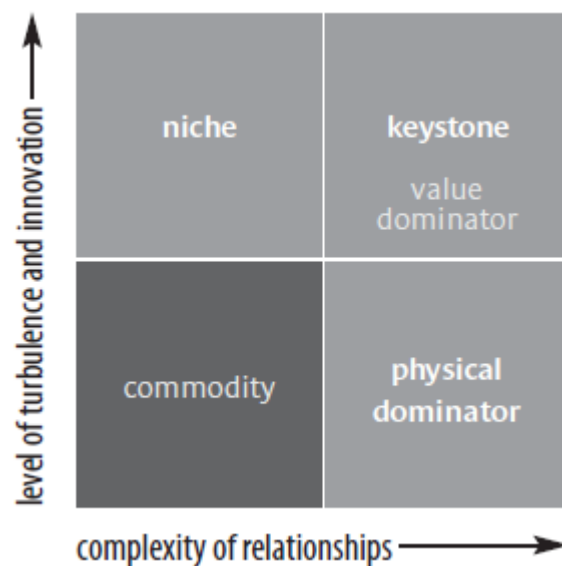


FIG. 2.3 – I principali players di un business ecosystem Fonte: Harvard Business Review

Secondo Iansiti e Levien i ruoli di un *business ecosystem* non sono statici, ma dinamici. Infatti, il cambiamento fa parte sia degli ecosistemi biologici sia di quelli aziendali. Un *niche player* di un ecosistema può essere un *keystone* in un altro, oppure nel corso del tempo può espandersi e trasformarsi in un *dominator*.

## 2.4 VERSO IL BUSINESS ECOSYSTEM 2.0

Come evidenziato nei paragrafi precedenti il *business ecosystem* costituisce un nuovo approccio che permette alle imprese di cooperare e raggiungere un vantaggio competitivo maggiore attraverso la condivisione di risorse e strumenti tecnologici. Un'indagine che permette di comprendere più a fondo lo sviluppo degli ecosistemi 2.0 è quella di Adner e Kapoor definita dagli stessi *Structure of Technological Interdependence*, ovvero una struttura d'indipendenza tecnologica. Questa si compone di: imprese centrali (*focal firms*) le quali mettono a disposizione una piattaforma, componenti (*components*) come fornitori e consumatori (*customers*) e le imprese complementari (*complementors*)<sup>75</sup>.

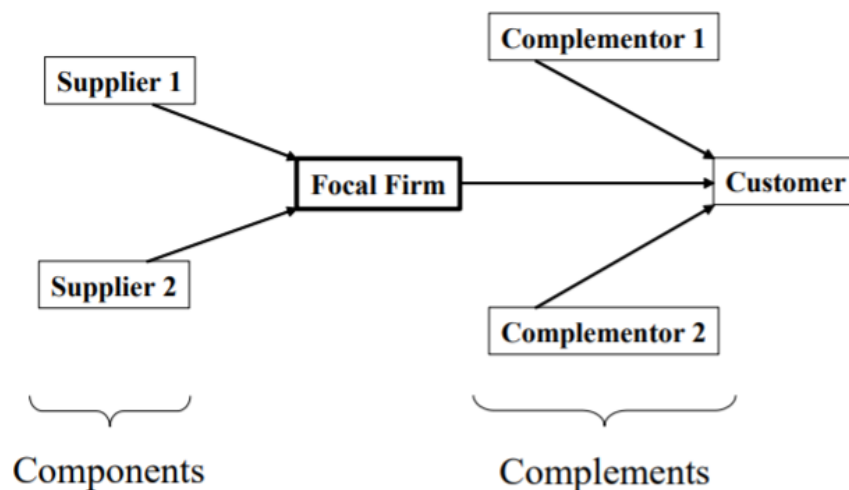


FIG. 2.4 – Schema generico di un ecosistema. Fonte: Adner e Kapoor

Analizzando lo schema è possibile individuare una separazione dei ruoli, in particolare i *components* sono i fornitori che creano degli *inputs* che si connettono al prodotto delle imprese centrali (i componenti svolgono il ruolo necessario alla realizzazione del prodotto finale). Nonostante ciò, il consumatore può integrare il prodotto finito con altri prodotti per renderlo più utile alle sue necessità, e tutto ciò che il *customer* decide di integrare al prodotto finito è considerato un *complements*<sup>76</sup>. Questi svolgono un compito importante in quanto facilitano la

<sup>75</sup> Adner, R. e Kapoor, R. (2010), “Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations”, *Strategic Management Journal*, 31, pp. 306 – 333

<sup>76</sup> Ibidem.

commercializzazione dei prodotti/servizi delle *focal firms* e accrescono il valore associato ai prodotti di queste imprese.

Successivamente, Adner e Kapoor hanno ricercato la relazione tra imprese, fornitori e i vari soggetti:

*“When the focal innovation requires accompanying innovations in components, the focal firm’s development challenges increase, as it now must overcome additional hurdles in specifying, sourcing, and integrating new components into its new designs. [...] In this way, component challenges increase the magnitude of the firm’s learning opportunity, and hence the advantage it can gain from progressing down the learning curve in advance of its rivals”*

Da questa frase è possibile determinare che lo sviluppo tecnologico deriva da sfide che avvengono nel settore dei *components* e questo va ad incrementare il vantaggio competitivo delle prestazioni delle *focal firms*, rendendo l’imitazione dei prodotti/servizi molto difficile per i *complementors*. A differenza del settore dei *complementors* dove le sfide tecnologiche riducono il vantaggio in termini di prestazione delle imprese centrali. Un aspetto molto importante è il tempo, infatti, più i *complementors* impiegano ad affrontare e superare le nuove sfide più le *focal firms* ne rimangono danneggiate in termini di volumi di vendita.

Adner e Kapoor sottolineano come una strategia fondata sulla *governance*, in un’ottica di integrazione verticale, possa gestire l’interdipendenza tecnologica tramite una riduzione dei rischi derivanti dall’incertezza delle scelte contrattuali future. Infatti, le imprese centrali devono affrontare due principali incertezze nel momento degli investimenti tecnologici e nei rapporti contrattuali con gli investitori. La prima deriva dall’incertezza tecnologica, la seconda fa riferimento al comportamento adottato dal fornitore, ovvero quando è riuscito a sviluppare una soluzione la condividerà o meno. Un altro fattore fondamentale da considerare è che l’insicurezza tecnologica diminuisce con il trascorrere del tempo e dell’utilizzo da più soggetti. In questa fase, considerare il ciclo di vita di un prodotto/servizio tecnologico risulta vincente per comprendere l’adozione o la paura. A differenza del trend tecnologico, il comportamento del fornitore rimane una variabile difficile da prevedere che varia in base a diversi fattori sociali, economici, ma anche emotivi

ponendo l'impresa centrale in una condizione di svantaggio e pericolo<sup>77</sup>. Infine, la strategia di integrazione verticale, ovvero l'acquisizione aggressiva dell'impresa fornitrice, potrebbe essere una soluzione che ridurrebbe l'imprevedibilità comportamentale, ma non quella tecnologica che sarà sempre presente.

Un altro contributo che i due scienziati hanno portato nello studio di un *business ecosystem* ad alto tasso di innovazione sono i rischi che ne possono derivare. Infatti, un'impresa per svilupparsi e crescere deve avere le capacità di analizzare i rischi che possono insorgere nell'adozione delle sue strategie. Le principali tipologie di rischi sono<sup>78</sup>:

1. Initiative risks, ossia i rischi derivanti dall'incertezza di gestire un progetto;
2. Interdependence risks, ossia i rischi derivanti dall'incertezza di doversi relazionare e coordinare con imprese complementari;
3. Integration risks, ossia i rischi derivanti dal processo di inclusione all'interno della catena di valore.

Per ogni impresa è necessario definire chiaramente la propria mission, gli obiettivi a breve e lungo termine, il mercato e il target a cui rivolgersi decidendo che ruolo assumere all'interno dell'ecosistema (*keystone, dominator, niche player*) e valutare le tre categorie di rischi.

---

<sup>77</sup> Adner, R. (2006), "Match your innovation. Strategy to Your Innovation Ecosystem", *Harvard Business Review*, Harvard University, 84, pp. 98-107

<sup>78</sup> Ibidem

## 2.2 DIGITAL BUSINESS ECOSYSTEM

Uno degli obiettivi in primo piano nelle politiche economiche è quello di supportare le piccole e medie imprese considerate il fulcro dell'occupazione e dell'innovazione. Nonostante ciò, queste hanno difficoltà nell'entrare in grandi mercati dominati da grandi aziende, *keystone*, o gruppi di aziende, *hubs*, che impongono delle barriere per l'entrata. In questo sfondo nasce il concetto di *Digital Business Ecosystem* (DBE) introdotta all'inizio del ventunesimo secolo da F. Nachira. Infatti, a causa dello sviluppo socio-economico derivante l'implementazione delle ICTs lo studioso ha aggiunto il termine “*digital*” al concetto di *business ecosystem* per enfatizzare la co-evoluzione degli ecosistemi di business in relazione alla loro rappresentazione digitale<sup>79</sup>. Come afferma Razavi (et al) nel saggio “*From Business Ecosystems towards Digital Business Ecosystems*” lo scopo principale del BDE è quello di realizzare un ambiente aperto nel quale, le piccole e medie imprese (PMI) possano interagire tra loro in un ambiente sicuro. Inoltre, un altro obiettivo è quello di fornire un accesso ad un ventaglio di servizi che legati tra loro possano soddisfare le necessità ed i bisogni dei vari partner e dei consumatori<sup>80</sup>.

Come affermano Wang e Wilde il Digital Business Ecosystem:

*“Intends to provide an open-source distributed environment, where software components, services, applications and also business models are regarded as “digital species” that can interact with each other, reproduce and evolve according to laws of market selection”*<sup>81</sup>.

Inoltre Nachira (et al) evidenzia come l'obiettivo degli ecosistemi sia quello di aiutare gli attori economici locali diventare soggetti attivi nel più grande processo della globalizzazione, valorizzando il territorio la cultura locale consentendo loro di interagire e creare delle reti di valore a livello globale<sup>82</sup>.

---

<sup>79</sup>Stanley J., Briscoe G., 2010, “The ABC of Digital Business Ecosystems”, Communication Law

<sup>80</sup> Razavi, A.R., Krause, P.J. e Strómmen-Bakhitar, A. (2010), *From Business Ecosystems towards Digital Business Ecosystems*, lavoro presentato alla IV conferenza internazionale IEEE “International Conference on Digital Ecosystems and Technologies, Dubai, 13-16 Aprile 2010.

<sup>81</sup> Wang, J.; Wilde, P. D. (2008). Evolution-generated communications in digital business ecosystem. *Cybernetics and Intelligent Systems. 2008 IEEE Conference on*, 618-623.

<sup>82</sup> Nachira, F.; Dini, P.; Nicolai, A. (2007). *A network of digital business ecosystems for Europe: roots, processes and perspectives*. European Commission, Information Society and Media.

Il DBE è rappresentato da un'infrastruttura basata sulle ICTs concepita per sostenere le economie locali e accelerare il progresso delle regioni meno sviluppate in modo tale da renderle competitive nei confronti delle regioni leader<sup>83</sup>. Esso si compone di due principali caratteristiche:

1. Conoscenza, intesa come le diverse interpretazioni dei vari attori che fanno parte del dell'ecosistema di business. Questa si caratterizza di un linguaggio formato da protocolli in continua evoluzione;
2. Infrastruttura architettonica, intesa come quell'elemento che permette il meccanismo di autopoiesi (sistema capace di auto-ridefinirsi continuamente in base agli stimoli provenienti sia dall'interno che dall'estero) dell'ecosistema.

Il BDE si connette e lega strutturalmente al sistema socio-economico in cui si sviluppa e per questo la sua struttura architettonica dipende dal tessuto imprenditoriale e dalle proprietà socio-economiche del territorio stesso. Per la sua realizzazione sono necessarie tecnologie che consentano l'inclusione dei vari attori e la creazione di processi partecipativi in grado di permettere la continua evoluzione dell'ecosistema di business stesso. Da un'altra prospettiva, quella digitale, il DBE è la raffigurazione del sistema fisico tramite un sistema di server e nodi i quali hanno caratteristiche e competenze diverse. Si può parlare di "sistema nervoso digitale" capace di migliorare l'inclusività nei processi sia gli enti pubblici che privati attraverso una collaborazione più proficua<sup>84</sup>. Come in ogni ecosistema esistono diverse tipologie di specie che interagiscono tra loro in un modo più o meno dinamico. Anche nei DBE è presente un'infrastruttura che permette la vita delle diverse specie. Queste comunicano in linguaggi di protocolli, dati attraverso i quali elaborano e trasmettono informazioni. I principi base su cui si fonda un DBE<sup>85</sup>:

- Non devono possedere un unico centro responsabile di controllo
- Non devono dipendere da singole istanze o attori
- Garantire pari opportunità di ingresso per tutti gli attori e soggetti
- Devono garantire una scalabilità, robustezza e adattamento della struttura

---

<sup>83</sup> Stanley J., Briscoe G., 2010, "The ABC of Digital Business Ecosystems", Communication Law

<sup>84</sup> Ibidem.

<sup>85</sup> Nachira, F.; Dini, P.; Nicolai, A. (2007). *A network of digital business ecosystems for Europe: roots, processes and perspectives*. European Commission, Information Society and Media.

Il BDE essendo un sistema che si auto-organizza permette di raggiungere gli obiettivi delineati dal Consiglio dell'Unione Europea riunitosi a Lisbona, ovvero una maggiore crescita, maggiori opportunità lavorative e una migliore inclusione sociale<sup>86</sup>.

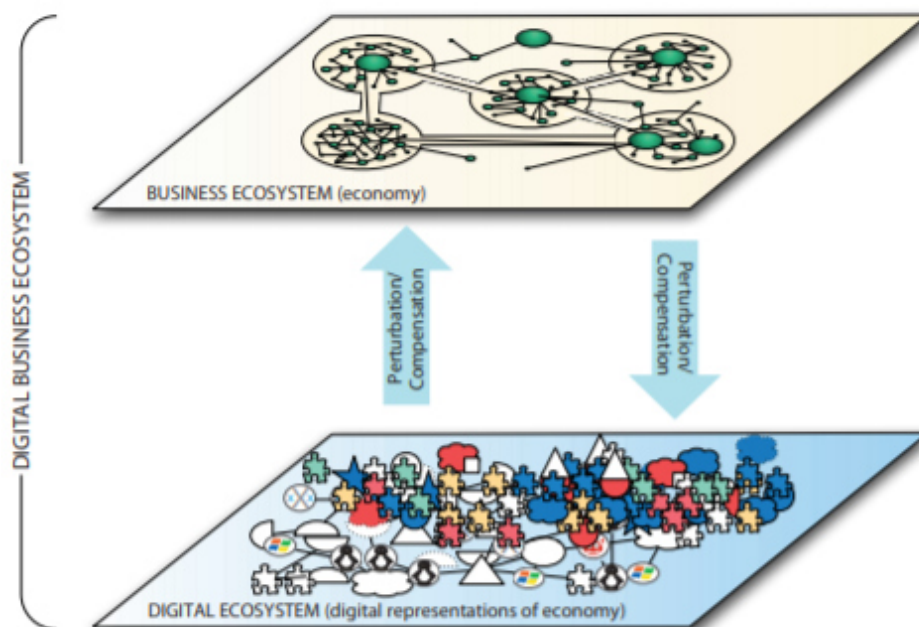


FIG. 2.5 Associazione strutturale tra ecosistema aziendale ed ecosistema digitale – Fonte Nachira et al

Un altro punto molto importante è quello di sviluppare un'architettura dinamica in grado di adattarsi ai diversi cambiamenti socio-economici, politici e ambientali trovando un equilibrio tra la creazione di soluzioni adatte ad un mercato globale e le esigenze delle diverse imprese locali e della cultura locale. Porre in primo piano le conoscenze specifiche dei business locali per raggiungere un vantaggio competitivo garantendo un'organizzazioni e sviluppo digitale delle varie fasi di produzione e commercializzazione.

<sup>86</sup> Ibidem.



## 2.3 ANALISI DELL'ECOSISTEMA TURISTICO VENETO

Il sistema turistico Veneto grazie alla variegata offerta turistica derivante la morfologia, la ricchezza culturale del territorio e le imprese turistiche, ha intercettato la crescita della domanda turistica domestica e internazionale che sta interessando il mondo. Come evidenzia il report redatto dal Sistema statistico regionale e dall'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto in Veneto, dai circa 10 milioni di arrivi turistici totali nel 1997 si è giunti agli oltre 20,2 milioni nel 2019, registrando un aumento dell'88,2% in 20 anni, pari ad una crescita media annua del 3,2%. Le presenze turistiche totali sono passate dai 51 milioni del 1997 agli oltre 70 milioni del 2019, + 38,3%, pari ad una crescita media annua dell'1,5%<sup>87</sup>. Il conseguimento di questi risultati è stato possibile grazie alle molteplici potenzialità dell'offerta turistica della regione capace di attrarre un grande numero di turisti italiani e internazionali. Infatti, l'offerta spazia dal mare alle montagne, dalle città d'arte al lago, dalle terme ai parchi naturali. Inoltre, le competenze sviluppate nel corso degli anni dagli operatori e imprenditori del settore diffusi su tutto il territorio, congiuntamente ad un piano strategico di promozione e valorizzazione hanno permesso il raggiungimento di straordinari risultati. Nonostante ciò, nel 2020 a causa delle restrizioni imposte dallo Stato Italiano per far fronte alla crisi sanitaria dovuta alla pandemia Covid-19, gli arrivi turistici sono diminuiti fino ad arrivare a 7,9 milioni, mentre le presenze turistiche sono scese 32,5 milioni.

Il Veneto con una superficie di 18.407 kmq è l'ottava regione per estensione e comprende al suo interno una molteplicità di scenari paesaggistici: il 57% del territorio è coperto da pianure, il 29% da zone montuose ed il 14% da aree collinari. Inoltre, il turista ha a disposizione oltre 100 chilometri di spiagge, tra le quali 8 località balneari hanno conseguito il riconoscimento Bandiera Blu nel 2018. Questa "eco-label" viene conferita a tutte quelle località balneari che rispettano determinati criteri di sostenibilità e garantiscono una governance appropriata del territorio. Uno dei progetti finanziati dalle Regione è "Turismo Sociale ed Inclusivo nelle Spiagge Venete" con lo scopo di progettare e realizzare delle aeree e servizi che rendano

---

<sup>87</sup> Regione del Veneto, U.O. Sistema statistico regionale Ufficio di Statistica della Regione del Veneto "Studio, Analisi del Sistema turistico del Veneto: la domanda, l'offerta, l'impatto economico, sociale e ambientale", 2018

concretamente accessibile le strutture ricettive e la destinazione seguendo un modello più inclusivo. La grande varietà del paesaggio Veneto e le diverse condizioni climatiche permettono di progettare, offrire e supportare un ventaglio di tipologie differenti di turismo garantendo, di fatto, il primo posto per numero di arrivi e presenza turistiche negli ultimi anni. Nei prossimi capitoli verrà analizzata la ricettività, l'offerta culturale, il patrimonio storico e naturalistico, la mobilità ed i trasporti, le infrastrutture digitali, ed infine i principali players nel settore turistico della Regione del Veneto.

### 2.2.1. LA RICETTIVITÀ

Nel corso degli ultimi decenni la Regione del Veneto ha acquisito una forte capacità di attrarre visitatori e registrare continui miglioramenti nel settore turistico grazie sia all'offerta culturale, storica e naturalistica, ma soprattutto alla sua ricca offerta ricettiva. Secondo il sistema statistico regionale, in Veneto si identificano oltre 62 mila strutture ricettive, di cui 2.985 alberghi, per un totale di circa 750 mila posti letto (215mila in struttura alberghiere)<sup>88</sup>. Sono presenti 3,4 esercizi ricettivi per ogni Km<sup>2</sup> con un numero maggiore di alberghi nelle città d'arte, a differenza delle strutture extralberghiere ubicate nelle località balneari. Come evidenzia la tabella sotto riportata le provincie con il maggior numero di posti letto sono al primo posto Venezia con oltre 386mila posti letto, seguita da Verona con 154mila.

	Esercizi			Posti letto			Densità: esercizi per 100 Km <sup>2</sup>		
	Alberg.	Extralb.	Totale	Alberg.	Extralb.	Totale	Alberg.	Extralb.	Totale
Belluno	408	10.841	11.249	19.331	68.533	87.864	11	295	306
Padova	242	1.470	1.712	27.322	9.900	37.222	11	69	80
Rovigo	60	2.492	2.552	3.164	28.365	31.529	3	137	140
Treviso	162	1.452	1.614	9.228	10.394	19.622	7	59	65
Venezia	1.188	31.572	32.760	97.868	288.531	386.399	48	1.277	1.325
Verona	663	8.774	9.437	45.229	108.955	154.184	21	283	305
Vicenza	262	3.359	3.621	13.114	20.911	34.025	10	123	133
<b>Veneto</b>	<b>2.985</b>	<b>59.960</b>	<b>62.945</b>	<b>215.256</b>	<b>535.589</b>	<b>750.845</b>	<b>16</b>	<b>326</b>	<b>342</b>

FIG. 2.6 Esercizi ricettivi in Veneto - Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori Istat – Regione Veneto

<sup>88</sup> Osservatorio Turismo in Veneto, Studio e relazione del turismo 2018, 2018, [https://osservatorioturismoveneto.it/wpcontent/uploads/2021/01/2019\\_studio\\_relazione\\_turismo\\_2018.pdf](https://osservatorioturismoveneto.it/wpcontent/uploads/2021/01/2019_studio_relazione_turismo_2018.pdf) Consultato in Giugno 2021

In riferimento al compartimento alberghiero si nota che la percentuale maggiore è caratterizzata da strutture di media-bassa categoria. Infatti, gli alberghi di 1 e 2 stelle rappresentano il 28,8% e quelle di 3 stelle il 51%. Gli hotel a 4 stelle il 18,5%, mentre in tutta la regione sono presenti 49 alberghi a 5 stelle per un totale di 1,6%. Un altro dato molto importante sono le strutture extralberghiere che incidono in modo notevole sul sistema ricettivo Veneto. Infatti, i posti letto dei B&B sono circa 14mila (+62,7% dal 2007), quelli degli agriturismi (+81,8%), mentre i campeggi raggiungono i 229mila (+45,1%). Un aspetto molto importante è il grado di digitalizzazione delle strutture ricettive Venete, ovvero la capacità di implementare strumenti, software e strategie in grado di incrementare i fatturati, la visibilità e la fidelizzazione dei clienti. In Veneto circa il 90% degli Hotel possiede un sito Internet, anche se questa percentuale varia molto in base alla categoria e il sito può essere più o meno accessibile e usabile da tutti gli utenti. Data l'importanza di questo argomento per la presente tesi verrà dedicato un capitolo per comprendere la propensione degli albergatori e quali strategie dovrebbe adottare per essere più competitivi come destinazione turistica creando un ecosistema tra tutti gli operatori coinvolti nel settore.

### 2.2.2. L'OFFERTA CULTURALE

La Regione Veneto è caratterizzata da una storia millenaria di arte e tradizione che viene conservata e vissuta nelle principali città d'arte come Venezia, Verona, Padova, Vicenza, e Treviso. Città che raccontano la loro storia attraverso le loro vie cittadine, i monumenti e le persone che vivono. Nel corso dei secoli si sono susseguiti moltissimi insediamenti che hanno modificato e costruito meraviglie artistiche dando un'identità al territorio. Alcuni dei personaggi più importanti che hanno contribuito allo sviluppo della storia artistico-culturale della regione sono Donatello, Giotto, Mantegna, Tiziano, Giorgione, Andrea Palladio, fino ad arrivare a Canova e Tiepolo. Senza dimenticare letterati, poeti e la tradizione teatrale. Per questo motivo è fondamentale valorizzare questo variegato patrimonio e promuoverlo al meglio attraverso idonee e coerenti politiche. Uno degli obiettivi dev'essere quello di sfruttare questo ricco patrimonio materiale e immateriale in modo responsabile rispettando le risorse e la popolazione locale. La ricchezza del patrimonio culturale veneto è stata censita nel 2016 grazie alla collaborazione tra le

Regioni, il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo e Istat. Questa indagine ha evidenziato come un comune su tre ospita una struttura museale, gallerie o raccolte di tipo privato o pubblico. Infatti, la regione si posiziona al settimo posto tra le regioni per numero di musei e al quinto per quanto riguarda il numero di visitatori con circa 9 milioni di ingressi annuali (l'80% pagante). Per una maggiore chiarezza è necessario ricordare tutte quelle realtà che offrono un servizio gratuito, infatti circa la metà delle strutture venete sono ad ingresso gratuito alcune delle quali operative solamente grazie ai volontari. Oltre alla ricca offerta museale che costituisce uno dei fattori che attira maggiormente i turisti, sono presenti strutture dedicate all'antropologia, all'etnologia, alle scienze naturali, archeologia e complessi monumentali come l'Arena di Verona, il Palazzo della Ragione di Padova, il Teatro di Vicenza senza dimenticare le bellezze del capoluogo come il Palazzo Ducale e la Basilica di San Marco. Dal punto di vista dell'implementazione delle tecnologie nel settore culturale del Veneto solo il 68,4% dei musei ha un sito web e solamente il 40,6% dispone di un profilo sui *social networks* (Facebook, Instagram). Infine, per quanto riguarda la progettazione e la gestione degli eventi culturali la regione si colloca al quarto posto tra le regioni italiane. Le manifestazioni culturali generano un volume di circa 725 milioni di euro con afflusso di circa 24 milioni di partecipanti indicando come questo mercato abbia moltissime potenzialità.

### 2.2.3. IL PATRIMONIO STORICO E NATURALISTICO

Nella variopinta panoramica dell'offerta turistica veneta morfologia e ricchezza culturale della Regione ricoprono una posizione di primaria importanza. La montagna Veneta (Dolomiti) regalano paesaggi di natura incontaminata, superfici estese che permettono un turismo attivo nel rispetto dell'ambiente. A differenza della fascia collinare pedemontana che offre affascinanti borghi e celebri Ville Venete a testimonianza dell'attenzione e rispetto che le famiglie nobiliari Venete per questo territorio<sup>89</sup>. L'Italia è la nazione con il maggior numero di siti dichiarati Patrimonio dell'Umanità da parte dell'UNESCO e il Veneto ne conta 8 dei 54 totali:

1. Venezia e la sua laguna;

---

<sup>89</sup> Turismo.it, Scheda del Veneto, 2019 <https://www.turismo.it/italia/scheda/veneto/> consultato in Giugno 2021

2. Vicenza e le ville di Andrea Palladio nel Veneto;
3. Verona;
4. L'Orto Botanico di Padova;
5. Le Dolomiti;
6. I siti preistorici palafitticoli;
7. Le opere di difesa veneziane costruite tra il XVI e il XVII secolo;
8. Le colline di Conegliano e Valdobbiadene

Il primo sito passato sotto la tutela e valorizzazione dell'UNESCO è stata la città di Venezia e la sua laguna nel 1987 identificate come testimonianza della capacità adattiva dell'uomo, della sua genialità e dello scambio di valori umani che hanno portato ad uno sviluppo architettonico, monumentale e urbanistico della città. Successivamente, negli anni 90' del Novecento la città di Vicenza con le sue famose Ville Palladiane, realizzate nel Cinquecento dall'architetto Andrea Palladio per le famiglie signorili del luogo. In particolare, venne riconosciuto il genio creativo dell'uomo e tra le opere più importanti possiamo ricordare l'ampliamento del Palazzo della Ragione, il Teatro Olimpico. La città di Verona venne inserita nel 2000 come esempio di città che per oltre 2mila anni ha sviluppato ininterrottamente la sua architettura, conformazione e organizzazione. In particolare, camminando tra le vie della città il turista può ammirare elementi artistici di eccezionale valore identificando i diversi periodi storici. Nella città di Padova, l'Orto Botanico è il più antico orto del mondo il quale ha contribuito all'evoluzione di numerose discipline scientifiche moderne come per esempio la botanica, la medicina, la chimica, l'ecologia e la farmacia. Con una superficie di circa 141.903 ettari le Dolomiti sono state inserite nella lista del Patrimonio dell'Umanità come sito naturale (secondo in Italia dopo le isole Eolie) nel 2009. Esse rappresentano una gemma del Veneto per la coniugazione di valori geologici e geomorfologici riconosciuti in tutto il mondo. Dal 2011 i siti preistorici palafitticoli entrano a far parte della Lista come una delle più rilevanti fonti archeologiche per lo studio delle prime società agrarie in Europa tra il 5000 e il 500 a.C. Le opere di difesa Veneziane costruite tra il XVI e il XVII secolo vengono ammesse nel 2017 come Patrimonio dell'Umanità nel 2017 come un bene seriale, ovvero è un bene che attraversa più nazioni (Italia, Croazia, Montenegro) e sono contraddistinti da un'eccezionale cultura militare sviluppata dalla Repubblica di

Venezia. Infine, nel Luglio 2019, sono state ammesse nella Lista Le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene per un'eccezionale integrazione tra l'azione antropica e gli elementi naturali.

Il patrimonio naturalistico è composto da aree protette e parchi naturali costituisce un importante elemento identitario della Regione. Per questo motivo la loro salvaguardia e valorizzazione garantisce moltissimi vantaggi sia dal punto di vista della ricchezza e conservazione della biodiversità, sia l'aumento della competitività della destinazione in un'ottica sostenibile. Queste zone sono state protette grazie all'intervento normativo regionale che grazie a leggi specifiche ne hanno garantito la sopravvivenza come per esempio la Rete ecologica europea Natura 2000.

Sono cinque i Parchi Regionali protetti dal “Sistema Parchi del Veneto” che rappresentano e contribuiscono alla creazione dell'identità regionale sotto il profilo del patrimonio naturalistico<sup>90</sup>:

- Il Parco Naturale Regionale delle Dolomiti d'Ampezzo, Le Dolomiti, Con più di 125 cime che sorpassano i 3mila metri d'altezza, le Dolomiti sono un asset della Regione Veneto per le loro caratteristiche geomorfologiche e la loro bellezza. Queste sono accessibili tramite 902 sentieri alpini, 28 sentieri attrezzati e 54 vie ferrate tutte appositamente segnate che rendono queste montagne luoghi perfetti per l'escursionismo, il trekking e le gite in famiglia;
- Il Parco Naturale Regionale della Lessinia, che permette ai visitatori di ammirare e godere le strutture carsiche;
- Il Parco Naturale Regionale del Fiume Sile, un territorio ricco di flora e fauna caratterizzato da un ambiente paludoso;
- Il Parco Naturale Regionale del Delta del Po, il quale rappresenta un territorio ricco di storia e biodiversità.
- Il Parco Regionale dei Colli Euganei, il quale offre ai visitatori panorami collinari vulcanici rendendo unico questo territorio.

Un altro aspetto molto importante che non deve essere sottovalutato è il settore enogastronomico. Infatti, in Veneto si contano 9 “Strade del Vino” le quali accompagnano i turisti alla scoperta ed alla degustazione di vini D.O.C. e D.O.C.G.

---

<sup>90</sup> Ibidem.

famosi in tutto il mondo, come per esempio il Prosecco fino ad arrivare all'Amarone. I prodotti di Denominazione ad Origine Protetta (D.O.P) e di Indicazione Geografica Protetta (I.G.P), come ad esempio il formaggio Asiago, il miele delle Dolomiti Bellunesi e il radicchio rosso trevigiano sono altri prodotti d'eccellenza Veneta che vengono esportati in tutto il mondo. Infine, da ricordare gli oltre trecento mestieri di artigiani, tra i quali la lavorazione del vetro di Murano.

Un prezioso patrimonio storico e naturalistico che garantisce alla Regione Veneto il primato di arrivi turistici, ma anche molte responsabilità nella salvaguardia e corretta valorizzazione di tutti questi luoghi. Un impegno costante nella tutela dei beni per trasmetterli alle generazioni future insieme a quei valori culturali su cui si fonda l'identità veneta.

#### 2.2.4. LA MOBILITÀ E IL TRASPORTI

Per definizione il turismo è: *“l'insieme delle attività delle persone che effettuano uno spostamento o soggiornano al di fuori dell'abitale ambiente per almeno 24 ore e comunque per un periodo non superiore ad un anno”*<sup>91</sup>. In questa logica lo sviluppo di un sistema di servizi che favoriscano e migliorino l'accessibilità della destinazione è fondamentale. Infatti, l'interazione tra il sistema di trasporti e il turismo è di primaria importanza per connettere tra loro le varie destinazioni e valorizzarle ponendo al centro la cultura, le tradizioni e le risorse naturali che rischiano di restare nelle periferie se non adeguatamente collegate con le infrastrutture di trasporto. Le principali modalità d'ingresso alla Regione sono via ferroviaria, aerea, autostradale e marittima. Per quanto riguarda la rete ferroviaria i principali snodi vengono chiamati “Stazioni Platinum” che accolgono mediamente 6mila viaggiatori al giorno e corrispondono alla stazione di Venezia Santa Lucia, Venezia Mestre, Verona Porta Nuova e Padova. Gli aeroporti di Venezia, Treviso e Verona rappresentano le principali porte d'accesso alla regione con 16,5 milioni di passeggeri trasportati nel 2017. Inoltre, l'aeroporto Marco polo di Venezia è il quarto scalo intercontinentale italiano e leader nel Mar Mediterraneo per la ricezione di navi da crociera. La rete autostradale nell'anno 2017 è stata percorsa

---

<sup>91</sup> UNWTO, Glossary, 2019, <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> Consultato in Giugno 2021

da più di un milione di veicoli effettivi medi al giorno, in particolare nei periodi estivi raggiungendo il picco di ingressi soprattutto per le direttive di A22 Modena-Brennero, la A27 Mestre-Belluno e la A4 Venezia-Trieste. Grazie all'introduzione di servizi innovativi di info-mobilità, come per esempio le Smart-card ricaricabili, informazioni in tempo reale e l'acquisto di titoli di viaggio attraverso dispositivi mobile hanno reso la mobilità del Veneto gradualmente sempre più fruibile.

### 2.2.5. LE INFRASTRUTTURE DIGITALI

Come evidenziato nel primo capitolo la rivoluzione digitale e lo sviluppo delle ICT hanno portato ad un radicale cambiamento in tutta la filiera turistica e le relazioni che intercorrevano tra i vari operatori e con i consumatori.

Questi sono sempre più attivi digitalmente diventando più informati, consapevoli ed esigenti. Secondo il sistema statistico veneto nel 2017 sono stati oltre 12 milioni gli italiani che hanno usufruito di internet per informarsi e accedere ai prodotti e servizi di viaggio e soggiorno. A differenza dei 5,3 milioni (numero che ad oggi è aumentato considerevolmente a causa della pandemia Covid-19 che ha permesso un'accelerazione digitale) di italiani che hanno prenotato un albergo. Secondo l'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano il valore degli acquisti online in ambito turistico stia crescendo passando dai 9,2 miliardi di euro nel 2017 ai 15,5 miliardi di euro nel 2019. La spesa turistica si concentra per il 62% nei trasporti, seguita dalla spesa per alloggi e strutture ricettive 30% e per ultimo quella dei pacchetti di viaggio per un totale di 9%<sup>92</sup>. L'Italia ancora oggi è uno dei paesi nel panorama europeo che è caratterizzato da una bassa penetrazione digitale e da un ritardo strutturale a causa della bassa alfabetizzazione digitale della popolazione e delle imprese. Per riuscire a risolvere questa problematica e rendere l'ecosistema Veneto più competitivo è stato redatto il Piano Strategico del Turismo 2017-2022 che affronta in tre macro-fasi la realizzazione di un programma per implementare le infrastrutture, la realizzazione di una cabina di regia e un'infrastruttura web, come vedremo nel prossimo capitolo. Oltre a questo

---

<sup>92</sup> Business Consulting, Internet e Turismo, 2020, <https://www.e-businessconsulting.it/home/dettaglio-news/news/internet-e-turismo/> consultato in Giugno 2021



programma è stata definita l'Agenda Digitale per il Veneto, attraverso la quale l'Italia si impegna a promuovere l'innovazione digitale con lo scopo di incrementare la qualità della vita dei cittadini, rinforzare la competitività delle PMI e implementare il livello di efficiente della Pubblica Amministrazione. La Regione Veneto ha stanziato circa 100 milioni di euro provenienti da fondi nazionali ed europei, in diversi progetti<sup>93</sup>.

Alcune delle iniziative condotte dalla Regione sono state:

- Banda Ultra Larga;
- Cloud Computing;
- Veneto Free Wi-Fi;
- Open Data;
- Centri per Artigiani Digitali;
- Evoluzione Reti Radio;
- Punti Pubblici di accesso;
- Digital Angel.

## 2.4 I FLUSSI TURISTICI IN VENETO

Dopo un'analisi del patrimonio storico, naturalistico, dell'offerta culturale e del sistema dei trasporti della Regione del Veneto è necessario analizzare il sistema turistico della Regione in modo da creare una visione chiara e completa del fenomeno. Infatti, tutti gli operatori del settore devono comprendere i trend delle politiche turistiche, il numero di arrivi e presenze turistiche, le destinazioni scelte dagli italiani e dagli stranieri in modo tale da attuare delle strategie per essere più competitivi e conquistare maggiori quote di mercato. Come abbiamo evidenziato nei capitoli precedenti la *travel journey* e le abitudini di acquisto dei consumatori sono cambiate e non sono più riconducibili ad un unico modello, ma eterogenee e influenzabili dalle piattaforme online. Grazie alla sua offerta turistica diversificata il Veneto riesce ad intercettare una vasta domanda sia nazionale che internazionale. Nella tabella sotto riportata vengono riportati i dati relativi alla provenienza dei

---

<sup>93</sup> Apindustria, L'agenda digitale europea in Veneto, 2020, <http://www.apindustriavenezia.it/news/ultime-notizie/643-l-agenda-digitale-europea-in-veneto> consultato in Giugno 2021

turisti che hanno visitato il Veneto nell'anno 2019 (dati non compromessi dalla crisi sanitaria globale di Covid-19). In Veneto, dai circa 10 milioni di arrivi turistici totali nel 1997 si è giunti agli oltre 20,2 milioni nel 2019, registrando un aumento dell'88,2% in 20 anni, pari ad una crescita media annua del 3,2%. Le presenze turistiche totali sono passate dai 51 milioni del 1997 agli oltre 70 milioni del 2019, + 38,3%, pari ad una crescita media annua dell'1,5%<sup>94</sup>. Nel 2019, anche dal punto di vista del compartimento alberghiero si nota una sostanziale stabilità (+0,5% arrivi e -0,5% presenze) a differenza di quello extralberghiero (+8,4% e +6%) rispetto all'anno precedente<sup>95</sup>.

	ARRIVI		PRESENZE		TOTALE	
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Arrivi	Presenze
Gennaio	358.539	365.388	995.313	964.332	723.927	1.959.645
Febbraio	383.202	456.107	923.766	1.145.255	839.309	2.069.021
Marzo	477.155	619.468	1.130.786	1.556.056	1.096.623	2.686.842
Aprile	609.140	1.060.813	1.569.529	3.016.836	1.669.953	4.586.365
Maggio	527.408	1.284.083	1.394.009	3.916.082	1.811.491	5.310.091
Giugno	826.573	1.858.026	2.905.973	7.445.485	2.684.599	10.351.458
Luglio	769.655	2.083.203	3.616.694	9.551.564	2.852.858	13.168.258
Agosto	1.018.479	2.038.877	5.011.151	9.530.226	3.057.356	14.541.377
Settembre	615.947	1.520.934	2.037.117	6.025.327	2.136.881	8.062.444
Ottobre	490.784	1.065.675	1.211.875	2.946.313	1.556.459	4.158.188
Novembre	455.957	451.158	1.127.973	1.117.305	907.115	2.245.278
Dicembre	467.354	390.730	1.143.813	953.849	858.084	2.097.662
<b>TOTALE</b>	<b>7.000.193</b>	<b>13.194.462</b>	<b>23.067.999</b>	<b>48.168.630</b>	<b>20.194.655</b>	<b>71.236.629</b>

FIG. 2.7- Movimento annuale per mese Fonte: Elaborazioni Regione Veneto Ufficio di Statistica su dati Istat - Regione Veneto anno 2019

Nel 2019 si nota un incremento crescente di turisti e dei relativi pernottamenti in tutti i comprensori città d'arte, mare, montagna, lago e terme. In particolare, i risultati ottenuti dalle destinazioni Lago e Città d'arte non erano mai stati raggiunti evidenziando una forte attrattività per i turisti stranieri. Rispetto al 2018 le città d'arte hanno registrato un aumento del +4,2% di arrivi e un +5,5% di pernottamenti, a differenza del lago +3,6% di arrivi e +0,9% di pernottamenti. Le località termali e montane vedono un aumento di arrivi turistici rispettivamente +1,5% e +2,8%, ma non di pernottamenti, pur essendo in crescita rispetto all'anno precedente +0,8% e +1,8%. Questo è dovuta alla generalizzata riduzione della durata della vacanza e della scelta di fare più vacanza brevi nel corso dello stesso anno (short-break). I pernottamenti in montagna durano mediamente 3,7 notti, mentre un soggiorno alle terme 3,8 notti. Nelle località balneari aumentano sia gli arrivi +0,9 che i

<sup>94</sup> Regione del Veneto, U.O. Sistema statistico regionale Ufficio di Statistica della Regione del Veneto "Studio, Analisi del Sistema turistico del Veneto: la domanda, l'offerta, l'impatto economico, sociale e ambientale", 2018

<sup>95</sup> Regione Veneto, Statistiche Flash, 2019,

[http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/Statistiche\\_Flash\\_Febbraio\\_2020.pdf](http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/Statistiche_Flash_Febbraio_2020.pdf) consultato in Luglio 2021

pernottamenti +1,9%, ma non vengono superati i record del 2017 e 2011. Grazie a questi risultati la Regione del Veneto si posiziona da diversi anni in cima tra le regioni italiane con il 15,3% di arrivi e 16,1% di presenze di tutti i turisti dell'interesse penisola.

	ARRIVI		PRESENZE		TOTALE	
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Arrivi	Presenze
Mare	1.482.621	2.596.028	8.176.490	17.152.025	4.078.649	25.328.515
Città d'arte	3.457.149	7.810.800	8.175.238	17.227.612	11.267.949	25.402.850
Lago	802.666	2.071.670	2.051.173	11.066.809	2.874.336	13.117.982
Montagna	682.772	461.694	2.800.421	1.441.872	1.144.466	4.242.293
Terme	574.985	254.270	1.864.677	1.280.312	829.255	3.144.989
<b>TOTALE REGIONE</b>	<b>7.000.193</b>	<b>13.194.462</b>	<b>23.067.999</b>	<b>48.168.630</b>	<b>20.194.655</b>	<b>71.236.629</b>

*FIG. 2.8 Movimento annuale per comprensorio Fonte: Elaborazioni Regione Veneto Ufficio di Statistica su dati Istat Regione Veneto anno 2019*

Un altro punto molto importante è osservare la provenienza dei turisti che hanno deciso di visitare la Regione del Veneto nel 2019. Nelle località venete i due terzi dei turisti che pernottano sono stranieri ribadendo l'importanza di un turismo internazionale per la Regione. Il mercato tedesco è quello con il maggior numeri sia di arrivi e pernottamenti registrando +3,2% un rispetto all'anno precedente. Aumentano anche le presenze di Austria, Stati Uniti e Cina, a differenza di quelle Olandesi e francesi. Altri due mercati interessanti per la Regione sono Giappone e Russia che sono in forte crescita con incrementi nelle presenze di un +11,3% e 10,1%. Per tutti gli operatori del turismo e gli enti preposti alla pianificazione e gestione dei flussi turistici è fondamentale comprendere quali sono i territori che i turisti prediligono.

Il 2019 è stato un anno caratterizzata da una costante crescita dei flussi e la riduzione degli stranieri è stata compensata dall'aumento dei turisti italiani. Infatti, nella provincia di Padova gli aumenti del turismo domestico hanno bilanciato la diminuzione di tedeschi, cinesi e coreani. Similmente, nella provincia di Treviso, gli italiani, aumentati del 2,5% negli arrivi e del 6,1% nei pernottamenti, assieme alla maggiore attrattività esercitata nei confronti di americani, turchi, giapponesi e coreani, non hanno bilanciato la diminuzione di tedeschi, cinesi, inglesi e olandesi<sup>96</sup>. Nel rodigino molto importante è stato il +3,6% degli arrivi e il +6,9% delle presenze di italiani, che rappresentano circa la metà dei clienti. Nelle province di Verona e Vicenza e nel Veneziano è incrementato sia il turismo nazionale che

<sup>96</sup> Ibidem.

quello internazionale. Nel vicentino gli italiani, che costituiscono circa il 60% dei clienti, aumentano del 2,3% negli arrivi e del 7,6% nei pernottamenti, assieme ad americani e indiani, a fronte di una diminuzione di turisti originari da Corea del Sud e Israele. Nella provincia Veronese, i turisti tedeschi pernottano di più degli italiani, mentre diminuiscono danesi, olandesi ed inglesi<sup>97</sup>. Analizzando i flussi turistici della città metropolitana di Venezia, si nota un andamento positivo per il Sistema Turistico Locale comprendente la città lagunare (+4,5% arrivi e +6,2% presenze), che segue in un trend sempre crescente e registra nell'ultimo anno un forte apporto alla crescita da parte del turista italiano e americano. Chioggia e zone limitrofe, vedono un interesse crescente da parte dei clienti italiani, mentre scende il numero di turisti provenienti dalla Germania. Le località lungo la costa evidenziano consensi in crescita nella zona (STL) di Bibione, Caorle, e Cavallino-Treporti e dei segni negativi per Jesolo- Eraclea, dove i flussi turistici diminuiscono sia per la divisione extralberghiera che per quella alberghiera. L'unica provincia Veneta in cui i turisti italiani calano e i risultati positivi sono connessi alla energica crescita degli stranieri è quello bellunese: nel (STL) di Belluno l'Austria e la Germania hanno ricoperto un ruolo determinante insieme a Polonia e Spagna. Nel (STL) Dolomiti la diminuzione dei turisti Italiani e Tedeschi sono state controbilanciate dall'incremento di turisti americani, assieme a cinesi e coreani<sup>98</sup>.

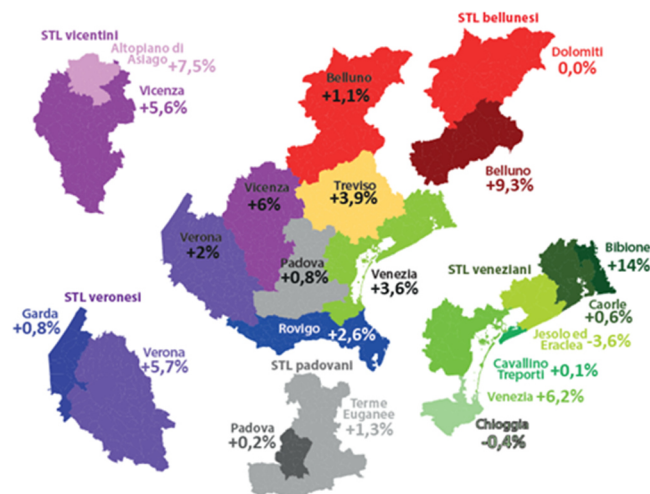


FIG 2.9 Le 7 province: le variazioni % delle presenze turistiche Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori Istat - Regione Veneto

<sup>97</sup> Ibidem.

<sup>98</sup> Regione Veneto, Statistiche Flash, 2019,

[http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/Statistiche\\_Flash\\_Febbraio\\_2020.pdf](http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/Statistiche_Flash_Febbraio_2020.pdf) consultato in Luglio 2021

Per quanto riguarda la spesa turistica gli stranieri nel 2018 hanno speso nella Regione Veneto circa 6,1 miliardi di euro con un aumento del 3,8% rispetto al 2017. Le principali motivazioni di spesa sono:

- Relax e svago 78%;
- Viaggi d'affari 13%;
- Viaggi legati alla visita di amici, parenti, studio, cure, shopping, nozze e pellegrinaggio 9%.

Il Veneto si posiziona al terzo posto tra le regioni italiane con il 14,7% della spesa realizzata dai turisti stranieri in Italia, dopo Lazio (17,7%) e Lombardia (16,2%). La spesa media pro-capite in Veneto è di 105€ al giorno in leggero aumento rispetto al 2017. Il giudizio degli stranieri che hanno soggiornato nella Regione è mediamente positivo e giudica l'esperienza superiore alle attese. Gli stranieri apprezzano maggiormente il cibo, la qualità dell'alloggio e i servizi offerti ai turisti. Tra tutte le province italiane Venezia è al secondo posto solamente dopo Roma. I turisti spendono di più per l'alloggio circa il 50%, il 21% per i pasti al di fuori della struttura in cui alloggiano, il 16% per gli acquisti, l'8% per il trasporto e il 6% per l'accesso ad aree e strutture museali ed escursioni (noleggio veicoli, visite guidate)<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> Regione Veneto, index statistico, 2019, <http://statistica.regione.veneto.it/index.jsp> consultato luglio 2021 consultato in Luglio 2021

## 2.5 IL PIANO STRATEGICO DEL TURISMO IN VENETO: PROGRAMMA ED OBIETTIVI

Il Piano Strategico per il Turismo in Veneto (PST) può essere inteso come una dichiarazione di intenti atta ad organizzare e gestire in maniera comune l'offerta turistica del territorio riducendo la frammentazione legislativa. Inoltre, ha l'obiettivo di identificare, definire e coordinare i ruoli dei diversi operatori, le strategie da mettere in atto e le risorse economiche e sociali a disposizione per la realizzazione delle iniziative. Questo piano si basa sulla Legge Regionale 11/2013 che può essere definita come il presupposto legislativo per la sua stesura, in particolare sull'articolo 6 che prevede che la Regione adotti: *“il programma regionale per il turismo quale strumento di pianificazione, in coordinamento con gli altri strumenti di programmazione comunitaria, statale e regionale, delle strategie regionali per lo sviluppo economico sostenibile del turismo”*.

Il Piano di articolo in tre caratteristiche principali:

1. Adotta un principio di partecipazione, ossia è il risultato di un processo comune realizzato da più soggetti interessati (*stakeholders*).
2. Può considerarsi in continuo aggiornamento in base alle necessità, priorità del settore e dei vari meccanismi di valutazione e monitoraggio.
3. È un Piano unitario, in quanto racchiude tutte le iniziative della Regione, dei Consorzi e altri Enti che sono stati coinvolti nella sua realizzazione.

Dal punto di vista dell'elaborazione il Piano è realizzato in tre macro-categorie:

Il primo punto corrisponde alla creazione di una Cabina di Regia Regionale la quale ha il compito di coordinare e dirigere la programmazione delle iniziative. Questa si compone dai presidenti di Assoturismo-Confesercenti, da Federturismo-Confindustria, all'Assessore al Turismo del Veneto e di Venezia e dal Presidente di Unioncamere della Regione.

La seconda categoria è l'istituzione di cinque tavoli tematici ai quali partecipano gli *stakeholders* pubblici e privati e la Regione. I cinque obiettivi strategici dei tavoli corrispondono a:

- Diversificazione e rinnovamento dei prodotti turistici;
- “Rigenerazione” qualitativa dell'offerta turistica;

- Sviluppo del turismo digitale;
- Accoglienza e il capitale umano;
- Comunicazione e la promozione dell'offerta turistica veneta.

L'asse trasversale che tocca tutti i temi strategici è quella della Governance che comprende l'Osservatorio per il Turismo e le attività di attuazione e monitoraggio.

La terza categoria è quella della creazione e gestione di una piattaforma Web regionale che permette una maggiore inclusività e partecipazione da parte degli operatori del settore. Questa piattaforma è stata pensata dal Dipartimento di Economia dell'Università Ca' Foscari di Venezia per permettere la sensibilizzazione delle iniziative del PST sia per gli operatori che per il pubblico.

Il Piano si basa su quattro valori principali:

1. Relazione, intesa come dinamicità, originalità e ospitalità;
2. Efficacia, ossia l'orientamento al cliente e alle sue necessità, nonché all'internazionalizzazione, delocalizzazione e multi stagionalità;
3. Innovazione, ossia cercare di implementare nuove tecniche e strategie per il coordinamento, la connessione e l'interoperabilità;
4. Collaborazione, intesa come condivisione e coesione tra i vari operatori.



FIG. 2.10 Struttura Strategica del PST Veneto - Fonte: P.S.T.V.

Come evidenzia l'immagine sopra riportata il Programma Regionale per il Turismo si articola in una vision condivisa, 6 assi programmatici, 29 linee strategiche e 94 azioni la cui realizzazione è in capo alla Regione d'intesa con gli altri soggetti del sistema turistico regionale (Unioncamere Veneto, Consorzi, Associazioni di Categoria, Enti Locali).

Uno degli aspetti caratterizzanti del PST del Veneto sono i sei assi programmatici che possono essere così individuati:

Il primo asse programmatico si focalizza sul tema della differenziazione e innovazione del Prodotto Turistico Veneto. Cerca di favorire la transizione da un modello incentrato sul tematismo a quello esperienziale. Infatti, si propone di sviluppare, rigenerare e creare nuovi prodotti turistici come il cicloturismo, turismo rurale e di prossimità. Per attuare quest'asse è necessario creare un'offerta turistica in grado di intercettare e catturare nuovi segmenti di domanda adattando i prodotti ad un mercato sempre più competitivo e diversificato. Una nuova iniziativa è il *Meeting Industry o MICE*, ovvero il turismo che si focalizza sui congressi, esibizioni che negli ultimi anni ha rivestito e riveste un ruolo importante nell'offerta delle Regione Veneto.

Il secondo asse è riservato a tutte quelle attività atte a incrementare la mobilità e l'accessibilità turistica alla Regione Veneto. Le infrastrutture sono di fatto un elemento fondamentale per garantire competitività e progresso nel settore turistico sia a livello nazionale che internazionale. Quest'asse si propone di garantire a tutti i turisti una rete definita di infrastrutture sia materiali che digitali per incrementare l'efficienza degli spostamenti all'interno della Regione. In particolare, si concentra sul tema della mobilità sostenibile che si sviluppi nel rispetto dell'ambiente e supportata da nuove piattaforme digitali. Queste dovrebbero essere in grado di fornire dati e informazioni utili ai viaggiatori. Inoltre, un altro tema è l'accessibilità per persone con disabilità cercando di adeguare il sistema strutturale per permettere a tutti di usufruire correttamente dei prodotti e servizi turistici della destinazione. Infine, una linea strategica è l'implementazione di una unica Card turistica regionale in grado di integrare più servizi insieme (attrazioni, trasporti e percorsi dedicati come ciclovie, ippovie e vie fluviali). Gli aeroporti, stazioni ferroviarie e porti sono hub di accoglienza fondamentali che secondo il PST del Veneto devono essere migliorati e resi sempre più accessibili.



Il terzo asse che si identifica con il Turismo Digitale che ha come obiettivo quello di comprendere e usufruire delle nuove tecnologie in ambito turistico per offrire ai viaggiatori un'esperienza turistica sempre più personalizzata e soddisfacente. Infatti, con la *sharing economy* e la diffusione di piattaforme digitali come le OTA e i portali Metasearch hanno favorito una crescita esponenziale delle tecnologie. Il turismo è digitale per questo motivo le DMO (*Destination Management Organization*) e gli enti preposti devono integrare queste piattaforme per sviluppare delle strategie atte al miglioramento dei prodotti e servizi turistici.

Il quarto asse programmatico del Piano Strategico del Veneto corrisponde all'Accoglienza e al capitale umano. Questo ha come obiettivo quello di migliorare le destinazioni turistiche in riferimento alle capacità organizzative, informative e di accoglienza ponendo particolare attenzione alle comunità locali come asset del territorio della Regione. Le principali linee strategiche prendono in considerazione:

- La creazione di un unico standard di accoglienza e informazione per tutti i punti di contatto regionali come Uffici I.A.T e infopoint attraverso la realizzazione di una "Carta fondamentale dell'accoglienza turistica". Con questa Carta si cerca di coinvolgere e coordinare tutti gli *stakeholders* del settore e condividere i valori e obiettivi.
- Iniziative che si concentrino sulle criticità del sistema formativo turistico, incentivando programmi di alternanza scuola lavoro e sensibilizzando le nuove generazioni sull'importanza di questo settore per la Regione.

Il quinto asse si concentra sull'organizzazione e implementazione di strategie di marketing integrato multilivello (omnichannel) capace di creare economie di scala coinvolgendo i principali soggetti come la Regione, le DMO, i Consorzi e Club di prodotto. L'obiettivo è quello di creare una comunicazione unica e coerente identificando il brand ombrello "*Veneto The Land of Venice*" e valorizzare i valori e l'identità dei prodotti e servizi della regione. Le principali azioni sono:

- Coordinare la comunicazione sui mercati sia nazionali che internazionali attraverso una comunicazione coerente e valorizzare il brand "*Veneto, The Land of Venice*";
- Usufruire delle più moderne tecnologie di promozione turistica e promuovere attraverso ambasciatori turistici e influencer.

L'ultimo asse programmatico del PST del Veneto è la Governance Partecipata identificato anche come obiettivo trasversale che tocca tutti i vari assi. Il PST basa la sua governance su un approccio partecipativo e un processo multilivello e dinamico. Le principali linee strategiche sono:

- L'obiettivo è quello di creare un "Osservatorio Regionale per il Turismo" in grado di fornire analisi e previsioni continuative utilizzando dati statistici.
- Monitorare e valutare le azioni del PST in modo tale da ri-programmare le iniziative rendendole più efficienti ed efficaci.

## CAPITOLO 3. IL MARKETING DEL TURISMO

### 3.1 IL MARKETING APPLICATO AL SETTORE TURISTICO

L'evoluzione e la diffusione delle ICT e delle nuove tecnologie hanno portato il mercato turistico ad un costante mutamento, rivoluzionando i tradizionali schemi di compra-vendita di soggiorni ed esperienze di viaggio. L'ondata di nuove tecnologie ha avuto un duplice impatto sul mondo del Marketing. Innanzitutto, come già evidenziato nei capitoli precedenti, dal punto di vista della domanda il consumatore si trasforma da un soggetto passivo ad un soggetto attivo che crea e condivide contenuti multimediali con i suoi amici e nelle *communities*. Dal punto di vista dell'offerta, le strutture ricettive possono avvalersi di numerosi strumenti atti a incrementare la loro visibilità e generare fatturato. Alcuni esempi possono essere sia le piattaforme *social network* che vanno dalle App ai *Social Media* sia le strategie di *revenue management* per ottimizzare il volume d'affari riducendo i costi<sup>100</sup>. Un altro protagonista, nato grazie al Web 2.0 e alla rivoluzione digitale, può essere identificato con OTA (*Online Travel Agency*) uno dei principali canali moderni di visibilità e acquisto di vacanze e strutture ricettive in tutto il mondo, basti pensare a Bookig.com, Expedia.it e AirBnb. Nonostante ciò, l'utilizzo delle ICT non può e non deve essere considerata una minaccia dalle imprese turistiche, ma come un'opportunità per rivalutare le proprie strategie di organizzazione e marketing al fine di creare un'offerta di valore per il cliente finale. I classici modelli di marketing tradizionale non sono più sufficienti in un mondo turistico estremamente multiforme e dinamico in grado di distruggere (*disruptive*) modelli organizzativi e sostituirli in brevi periodi di tempo. Ecco perché il tradizionale deve unirsi al digitale per creare prodotti e offerte sempre più efficaci. Come evidenzia Kotler i consumatori essendo sempre più informati non sono facilmente influenzabili da "*outer influence*", ovvero da annunci pubblicitari creati a tavolino, ma è necessario creare una relazione con loro e stabilire un legame – marketing esperienziale. Catturare l'attenzione diviene sempre più importante e necessario per ogni impresa turistica che voglia differenziarsi e avere un vantaggio competitivo. Alcuni metodi per attrarre clienti sono l'utilizzo di Blog, social network, sito web,

---

<sup>100</sup> Riva G., Digital Marketing 2.0. Multicanale, Sociale, Esperienziale, Mobile, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 2/2012, pp. 213-218

aggregatori di recensioni. In questo panorama caratterizzato da rapide evoluzioni e co-evoluzioni del settore, si analizzerà il marketing del turismo e gli aspetti ad esso legati.

Il settore turistico per natura è caratterizzato da una pluralità differente di soggetti, imprese ed enti che operano al suo interno, che pur appartenendo a settori diversi hanno l'obiettivo di progettare e sostenere l'attività turistica di una determinata destinazione. Infatti, il prodotto turistico, a differenza dei prodotti ad uso comune venduti nella grande distribuzione, è caratterizzato da una forte componente di intangibilità che aumenta il rischio percepito dal consumatore finale. Il turista, di fatto, acquista una promessa che si deve concretizzare in un'esperienza in un altro luogo. Per questo motivo definire la qualità del turismo è un compito complesso che coinvolge differenti logiche come<sup>101</sup>:

- Il fatto che la fruizione turistica si configuri come una prestazione prolungata, che viene valutata nel suo insieme e non rispetto al contributo specifico apportato dalle singole parti. Inoltre, la vacanza può essere considerata come un susseguirsi di momenti dai quali nasce soddisfazione o insoddisfazione altamente variabile e difficile da ricondurre a uno specifico evento.
- Il prodotto turistico sia virtuale ed è quindi legato al processo di fruizione del turista rendendolo un bene esperienziale la cui qualità varia a seconda del soggetto e può essere misurata solamente una volta fruito del servizio/i che danno forma e contenuto al soggiorno.
- Il turismo implica un forte coinvolgimento e la percezione della qualità dipende dal turista stesso e dalla percezione che il viaggiatore riesce ad instaurare con il territorio – clima, popolazione locale, altri turisti). Un'immersione che può risultare soddisfacente o creare disagio e insoddisfazione
- Che il prodotto turistico sia composito, deriva dall'operato di una molteplicità di imprese e organizzazioni che interagendo modo diversamente strutturato, offrono i propri servizi ai turisti.

In questo contesto caratterizzato da una forte dinamicità e molteplicità di soggetti operanti, il marketing turistico deve considerare contemporaneamente diverse logiche e strategie in grado di comunicare un'immagine e un'offerta coerente e

---

<sup>101</sup> Università degli Studi di Padova, "Appunti di Economia applica al Turismo", 2019, pp. 75-83

univoca. In particolar modo, è il *Destination Marketing* l'attività che si propone di ideare e attuare le corrette politiche di marketing a livello di destinazione turistica in grado di aumentare l'attrattività e competitività del prodotto e dei servizi offerti. Per comprendere la nozione di marketing turistico è necessario dare una definizione di marketing:

*“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large<sup>102</sup>.”*

Il termine marketing letteralmente significa “andare verso il mercato” e può essere definito come quell'insieme di attività e processi atti a creare, comunicare e trasmettere offerte che abbiano valore per clienti, imprese e la società. L'obiettivo primario del Marketing per un'impresa turistica è quello di massimizzare il fatturato vendendo prodotti e servizi a clienti target, quindi a segmenti di mercato ben identificati mediante ricerca e indagini di mercato. Inoltre, il marketing si pone lo scopo di creare delle relazioni con i clienti e mantenerle nel tempo allo fine di soddisfare i bisogni e creare valore per il cliente stesso.

Uno dei principi cardine del Marketing sono le cosiddette 4P, ideate da McCarthy, che identificano una combinazione di quattro elementi (leve fondamentali del marketing) che rappresentano il cuore pulsante del sistema del marketing. È uno strumento che aiuta a pianificare *cosa offrire e come offrire* un prodotto o un servizio ai clienti<sup>103</sup>. Le 4P sono: *product, price, place e promotion*. Essenzialmente il prodotto è sviluppato sulla base di bisogni e desideri dei clienti, raggiunti grazie a ricerche di mercato. Infatti, le aziende controllano la maggior parte delle decisioni sulla concezione e produzione del prodotto. Il prezzo di vendita viene stabilito attraverso una combinazione di prezzi basati sui costi, sulla concorrenza e sul valore percepito dal cliente. La *willingness to pay*, ovvero la disponibilità a pagare è il più importante input che i clienti hanno in relazione con i prezzi. Una volta che le aziende decidono cosa offrire (prodotto e prezzo) devono decidere come offrirlo. Infatti, il *place* individua dove alle aziende conviene distribuire il prodotto per renderlo accessibile e fruibile ai clienti. Inoltre, oltre ad offrirlo le aziende devono

---

<sup>102</sup> American Marketing Association, Definition of Marketing, 07/2013, <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, consultato in Luglio 2021

<sup>103</sup> Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*.

comunicarlo (*promotion*), ovvero trasmettere tutte quelle informazioni utili per utilizzare il prodotto attraverso la pubblicità, le pubbliche relazioni e promozioni di vendita. Queste leve hanno rappresentato i pilastri del marketing e hanno consentito e consentono alle imprese di sviluppare delle strategie per acquisire quote di mercato ed essere più competitivi nel loro settore.



FIG. 3.1 Le leve strategiche del Marketing Mix – 4P Fonte: Ionos, Digital Marketing

Tuttavia, in un mondo connesso e dominato da Internet e dal Web 2.0 il marketing mix tradizionale viene superato e ridefinito, sempre dallo stesso Kotler, con le 4C: *Consumer, Cost, Convenience and Communication*<sup>104</sup>. Viene definito un modello incentrato sul consumatore:

- *Consumer*, ossia il cliente che diventa l'obiettivo principale dell'impresa che deve studiare i comportamenti e le esigenze dei consumatori per conquistarli con un'offerta appetibile. Il prodotto è solamente un "pezzo del puzzle" che deve essere unico e memorabile.
- *Cost*, ossia il costo che si differenzia dal prezzo (inteso come la somma di denaro che un soggetto è disposto a pagare per comprare un bene o un servizio), e fa riferimento all'importo necessario alla realizzazione di servizio o di un bene. Una volta determinato il bisogno sarà necessario conoscere il prezzo al quale il

<sup>104</sup> Kotler P., 1999, *Il marketing secondo Kotler. Come creare, sviluppare e dominare i mercati*, Il Sole 24 Ore.

consumatore è disposto a pagarlo per rimanere soddisfatto. Quindi il costo deve essere pianificato in relazione al proprio target.

- *Convenience*, ossia la convenienza intesa come la facilità che il cliente ha nell'accedere al prodotto e fruire di un servizio. Se per un cliente non è conveniente un prodotto di certo non lo acquisterà. Ecco perché le imprese devono comprendere le modalità attraverso le quali i consumatori comprano i prodotti, online o offline? Con la proliferazione dell'e-commerce e le OTA gli operatori del settore turistico devono mettere in atto le strategie migliori per attirare e coinvolgere i viaggiatori.
- *Communication*, intesa come una comunicazione orientata al cliente con l'obiettivo di creare una relazione nel lungo periodo. Trasmettere i benefici che i clienti avranno se pernoveranno nella tua struttura. Coinvolgere e attribuire al viaggiatore un ruolo attivo permette alle imprese di conoscere la propria tipologia di utenti, ma soprattutto le loro esigenze e quello che stanno realmente cercando.

La miscela strategica delle 4P e delle 4C può essere considerata come due lati di un'unica medaglia. Una dalla parte del venditore (offerta) e l'altra quella del consumatore (acquirente). Le 4C possono essere considerate come uno sviluppo e un'implementazione ponendo particolare attenzione alla prospettiva del consumatore e a tutto il processo di creazione di valore<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup> The Blog, Il Marketing Mix dal Prodotto al Consumatore: il modello delle 4C, 2020  
<https://worldmarketingsummit.it/marketing-mix-il-modello-delle-4c/> consultato in Luglio 2021

### 3.1.1 LE NUOVE LEVE DEL MARKETING TURISTICO

Le nuove evoluzioni tecnologiche hanno portato i professionisti del marketing a ripensare le logiche del Marketing mix e le sue 4P proponendo un nuovo approccio quello delle 7P che nel tempo hanno assunto diversi significati e sfumature. Le 7P o 7 leve del marketing riprendono le prime 4 (*product, price, place e promotion*) e aggiungono *Process, People and Physical Evidence*<sup>106</sup>.

Il *Process* fa riferimento ai processi organizzativi che influenzano le modalità di erogazione ed esecuzione del servizio o la definizione di un prodotto. In un settore trasversale come quello del turismo e caratterizzato da una forte componente intangibile, la fruizione di un servizio corrisponde ad una serie di benefici immateriali come le relazioni personali, il benessere psicologico. Per questo è necessario che le imprese turistiche sviluppino un processo adeguatamente personalizzato al fine di incontrare e soddisfare le esigenze del cliente e ridurre al minimo la spesa economica. La seconda leva del marketing è *People*, intesa come la componente umana e tutte quelle relazioni che si vengono a creare tra i viaggiatori e operatori del turismo, comunità locale e altri turisti. Le Persone sono fondamentali e possono determinare la soddisfazione e il successivo ritorno di un cliente per questo avere un processo di accoglienza, gestione dei clienti e di comunicazione è necessario. Un personale adeguatamente preparato e con *soft skills* (competenze trasversali) è molto importante perché sono loro il primo volto della struttura quando i clienti arrivano e sono sempre loro che rappresentano un vantaggio competitivo “interno” segreto alla concorrenza. Infine, l’ultima leva è la *Physical Evidence* (Evidenza fisica) intesa come l’esistenza materiale e il modo con cui una azienda e i suoi servizi e prodotto vengono percepiti dai clienti e dal mercato. In questo concetto si inserisce il termine “Branding” un concetto fondamentale in ambito turistico che rappresenta non solo un logo, nome e slogan, ma anche tutta una serie di valori, principi che su cui l’azienda si fonda e definisce il motivo della sua esistenza. Nel settore turistico dove la componente virtuale

---

<sup>106</sup> Booms B. H., Bitner M. J., 1981, Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. In Donnelly J. H. & R. G. William (a cura di), Marketing of Services, American Marketing Association, pp. 47-51.



rappresenta una parte prevalente riuscire a trasmettere l'esistenza dei servizi è un compito molto importante<sup>107</sup>.



FIG. 3.2: Le nuove leve di marketing mix applicate al Turismo Fonte: delfiepartners

Un altro aspetto che durante la pianificazione e creazione di strategie tradizionali che digitali è il “*Customer Path*” che riprende il *Tourist Journey* analizzato nei capitoli precedenti. Questa si compone di cinque principali fasi<sup>108</sup>:

1. *Consapevolezza*, i clienti sono esposti passivamente ad una lunga lista di Brands che derivano dall'esperienza passata, dal passaparola (*Word-of-Mouth*) o da comunicazioni marketing. Qui inizia l'intero percorso del cosiddetto *Funnel*, ovvero un percorso ad imbuto che identifica i potenziali clienti fino a i clienti veri e propri (Da Prospect<sup>109</sup> a Lead<sup>110</sup>).
2. *Attrazione*, in questa i clienti “colpiti” da diversi output provenienti dall'esterno creano una memoria a breve o amplificando la memoria a lungo termine e diventano

<sup>107</sup> The Blog, L'evoluzione del Marketing Mix: dalle originali 4P alle nuove 7P, 2020 <https://pkmf-italy.com/evoluzione-marketing-mix/> consultato in Luglio 2021

<sup>108</sup> Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*.

<sup>109</sup> *Prospect*, è un soggetto che rientra nei clienti potenziali di un'azienda, ma con il quale non è stata ancora creata una relazione diretta.

<sup>110</sup> *Lead*, è un soggetto che ha dimostrato un certo tipo di interesse nell'offerta dell'azienda.

attratti solo da una breve lista di Brands. Infatti, vengono ricordati i brands con il fattore wow e avere una buona prima impressione conta moltissimo soprattutto in un ambito come il turismo dove c'è molta competitività e a volte le strutture ricettive alberghiere puntano su una politica di prezzo, invece che di differenziarsi e avere quindi un'offerta originale.

3. *Domanda*, i clienti sollecitati dalla curiosità, ricercano attivamente i brand o le strutture da cui sono attratti chiedendo informazioni ad amici e parenti o ricercando sui media. Quando decidono di ricercare sul web possono leggere e confrontare le recensioni e prezzo. In questa fase il percorso del cliente passa da individuale a sociale/collettivo in quanto le decisioni verranno prese in base a ciò che i clienti comprendo dalla lettura online o dalle loro conversazioni. Un brand ha bisogno di conferme da altre persone per permettere al cliente di continuare il suo percorso verso l'acquisto. Quindi è necessario attuate tutte quelle attività (che verranno esposte successivamente) per aumentare l'*appeal* del brand e innescare la giusta curiosità del cliente.
4. *Act*, in questa fase i clienti acquistano il prodotto/servizio. Bisogna ricordare che dopo l'acquisto i clienti interagiscono più profondamente con il Brand e avere un customer care attento e efficiente può garantire il ritorno del cliente creando così una relazione duratura nel tempo.
5. *Raccomandare*, è lo scopo del marketing, ovvero riuscire a coinvolgere un cliente tanto da renderlo un sostenitore e promotore stesso del Brand senza che gli venga chiesto. Infatti, raccontando storie positive sul prodotto acquistato o sul soggiorno influenza altri utenti che a quel momento erano indecisi se acquistare o meno il prodotto. Infine, i sostenitori quando incontrano un commento negativo sul brand si sentono obbligati a difenderlo.

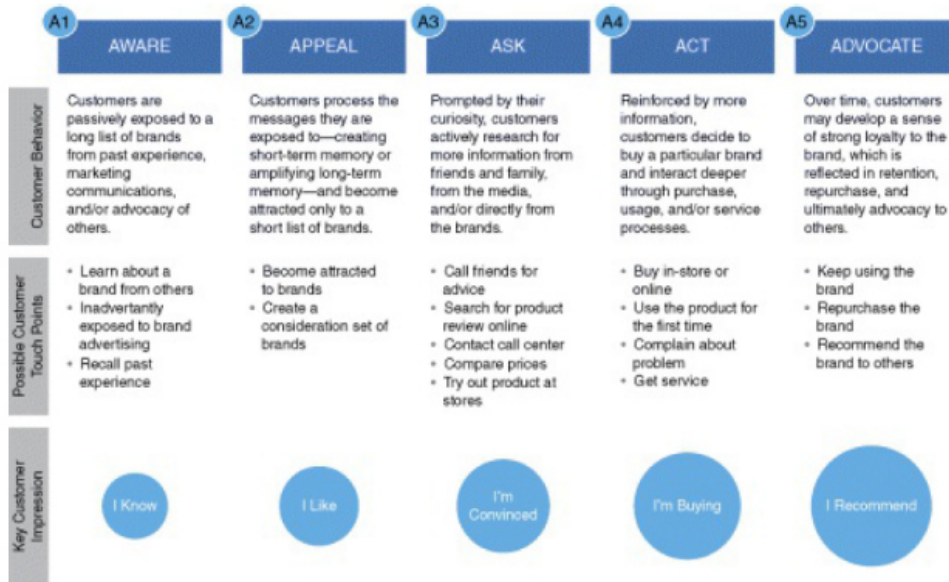


FIG. 3.3 – Customer Path applicato al turismo – Fonte: P. Kotler Dal Marketing tradizionale al Digitale

## 3.2 IL MODELLO DEL WEB MARKETING PER IL TURISMO

Molto spesso parlando di Web Marketing si rischia di alludere ad un concetto non ben definito e poco chiaro ai non addetti ai lavori. Per questo motivo ho deciso di esaminare e illustrare la scelta strategica del digitale come mezzo per le strutture ricettive alberghiere per:

- Valorizzare e promuovere il proprio prodotto turistico comunicando il suo valore;
- Intercettare potenziali clienti online ed esortarli all'acquisto;
- Creare una relazione duratura con i clienti – fidelizzazione;
- Migliorare e arricchire la reputazione online nei principali aggregatori di recensioni;
- Incrementare il fatturato.

Come affermano P. Kotler et al:

*“To survive and thrive in the new millennium, hoteliers will have to tune in to the frequencies of a new set of rules and their businesses will have to adapt to a web-based form of management. The Internet is revolutionising the way relationships are built with customers and suppliers, the way value is created for the customer and the way the process is made profitable<sup>111</sup>.”*

In altre parole, al giorno d'oggi i bisogni e i comportamenti dei turisti sono in costante mutamento a causa delle ultime applicazioni tecnologiche. Essere a conoscenza delle nuove piattaforme, strategie e canali per comunicare con il mercato è sempre più importante. Per una struttura ricettiva il marketing digitale non deve essere considerato come un costo da sostenere, ma come un insieme di attività atte a migliorare il proprio business e il valore trasmesso ai propri clienti. I principali obiettivi per una struttura alberghiera sono quelli di<sup>112</sup>:

1. Raggiungere la piena occupazione;
2. Aumentare i ricavi;
3. Creare una relazione con i clienti al fine di fidelizzarli.

---

<sup>111</sup> Kotler P., Bowen John T. e Makens James C., 2007, *Marketing del turismo*, Pearson.

<sup>112</sup> Travaglini A., Puerto S., Vito D0., 2018, *Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*”, Edizioni LSWR

In quest'ottica applicare le leve strategiche del marketing digitale turistico è la giusta strada per aumentare la visibilità online, incrementare il potenziale numero di clienti, aumentare il fatturato e attraverso un servizio di *customer care* fidelizzare il cliente. In particolare, la reputazione online sta diventando sempre più importante, e viene considerata come un elemento fortissimo in grado di modificare e influenzare l'opinione di milioni di persone rendendo la struttura appetibile o meno agli occhi del mercato e dei consumatori. Secondo Armando Travagli, consulente turistico, esistono quattro aree fondamentali del web marketing per il turismo: Presenza, Visibilità, Reputazione e *Revenue Management*.



FIG. 3.4 La piramide del web Marketing turistico Fonte: Pourto in Digital Marketing

Queste aree non sono concepite come blocchi separati uno dall'altro, ma sono strettamente connesse tra loro. Il primo punto, la *Presenza*, è un concetto che deve essere alla base per sviluppare una strategia web. Infatti, fa riferimento a tutti quegli aspetti collegati alla presenza online come per esempio il sito web e il blog della struttura. La *Visibilità*, la quale integra al suo interno le varie iniziative per aumentare la portata mediatica online della struttura e raggiungere più clienti. Comprende azioni come SEO (*Search Engine Optimization*), SEM (*Search Engine Marketing*), campagne pubblicitarie (*Google Adwords*) e *Social Media Marketing*. Il terzo punto è la *Reputazione* che fa riferimento all'immagine del Brand, ai valori e principi ad esso associato online. Gestire e monitorare le recensioni online è uno dei passaggi che le strutture sottovalutano maggiormente in quanto non considerate importanti per loro. Infine, il *revenue management*, che non rientra in modo

specifico nel Marketing digitale, ma che è una tecnica fondamentale per creare una strutturazione dinamica dei prezzi aumentando il fatturato e riducendo i costi per la struttura. Gli albergatori dovrebbero applicare congiuntamente queste quattro aree per garantirsi una maggiore visibilità, migliore reputazione e incrementare il volume d'affari. Prima di sviluppare e implementare qualsiasi strategia, ogni struttura deve aver ben chiaro l'obiettivo da perseguire come per esempio: aumentare la visibilità e il brand, incrementare le prenotazioni, creare una relazione più duratura con i clienti, coinvolgerli nelle attività.

Non esiste una strategia web universale applicabile a tutte le strutture, ma ogni impresa turistica deve effettuare:

- Un'analisi della situazione interna: punti di forza e debolezza;
- Definire chiaramente tutti gli obiettivi strategici nel breve e nel medio-lungo periodo;
- Definire il Budget da stanziare per le varie attività di marketing online e offline e l'arco temporale di azione;
- Analizzare il mercato, con i suoi trend e i comportamenti dei consumatori attuali e potenziali;
- Identificare le minacce e le opportunità dell'ambiente esterno cercando di creare relazioni con gli operatori del settore in una visione ecosistemica;
- Comprendere quali siano i migliori canali commerciali in cui essere presenti in base alla tipologia di struttura, alla località, alla classificazione (stelle), al target identificato e al posizionamento.
- Creare una sistema di CRM (*Customer Relationship Management*) per creare una relazione con il cliente e tener traccia dei suoi comportamenti per offrirgli un'esperienza personalizzata.
- Imbrigliare le nuove tecnologie per essere più competitivi in un mercato sempre più dinamico.
- Monitorare i risultati delle azioni strategiche per valutare l'efficacia dei piani d'azione intrapresi.

Infatti, nel mondo del turismo si parla sempre più spesso di *Tourist Engagement* un concetto ripreso in molti altri ambiti, ma applicabile anche a quello turistico. Nel

corso degli ultimi anni ha assunto diverse sfumature. L'*engagement* può essere definito dalla parola italiana “coinvolgimento”, inteso come uno stato mentale che implica l’attivazione di parti del cervello a livello cognitivo ed emotivo<sup>113</sup>. Questo concetto si è diffuso particolarmente nelle piattaforme social media, che puntano su un dialogo tra consumatori e produttori, quindi un coinvolgimento di entrambe le parti. Al centro del *Digital Marketing* non è più il prodotto (una delle 4P), ma il consumatore/turista il quale co-crea valore con tutto il sistema. Gli albergatori in questo scenario dovrebbero puntare sull’*engagement* come strategia per dialogare con i turisti, comprendere le loro necessità e bisogni e offrire loro un’offerta personalizzata. Secondo Pansari et al. il coinvolgimento può essere considerato come un driver fondamentale dell’esperienza turistica individuando l’autenticità e l’originalità come elementi fondamentali. Questi sono alcuni punti che si devono assolutamente seguire per iniziare a creare una strategia web efficace ed efficiente in grado di portare risultati concreti a seguito delle azioni di marketing.



FIG. 3.5 Web Marketing Strategy – Fonte: StudioWeb360

<sup>113</sup> Pansari A., Kumar V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of Academy of Marketing Science*, n. 45, pp. 294-311

### 3.3 LE STRATEGIE PER MIGLIORARE LA COMPETITIVITÀ ONLINE: IL SITO WEB

Il ventunesimo secolo è caratterizzato da un'evoluzione tecnologica straordinaria modificando radicalmente le modalità di comunicazione e marketing delle strutture alberghiere trasladandola dal tradizionale al digitale. In questo contesto essere presenti online con un sito web è fondamentale per generare fatturato, incrementare la visibilità della struttura e creare una relazione con gli utenti. Dal punto di vista del *Web Marketing*, la realizzazione di un sito web rappresenta uno degli aspetti più importanti in quanto riproduce l'identità della struttura online. Questo, deve essere messo al centro della creazione di strategie di marketing con l'obiettivo di attirare l'attenzione degli utenti, creare una immagine di brand e vendere i propri prodotti e servizi in modo diretto. Le molteplici politiche di marketing che una struttura ricettiva mette in atto sia online (social media marketing, Email marketing etc.) o offline (tramite i media tradizionali radio, tv, riviste di settore etc.) dovrebbero avere l'obiettivo di incrementare l'*awareness* del pubblico target e aumentare il flusso di utenti verso il sito web ufficiale (incrementando il fatturato). Questo dovrebbe essere il fulcro delle politiche di comunicazione di una struttura e per questo si dovrebbero costruire dei canali di accesso a imbuto (*funnels*) che alimentino il traffico verso il sito proveniente da altre piattaforme online e offline. Al giorno d'oggi creare una *Brand Image* non è più così semplice e banale, ma è necessaria una pianificazione nel medio/lungo periodo in modo tale da creare un sistema di valori e rafforzare l'immagine e la reputazione online di una struttura<sup>114</sup>. Prima di studiare quali sono le componenti e caratteristiche essenziali per creare un sito web competitivo è necessario comprendere il motivo che spinge gli utenti a prenotare nei portali di disintermediazione come le OTA. Infatti, al giorno d'oggi nel mondo le principali piattaforme OTA sono Expedia, Booking.com, Priceline, TripAdvisor e Ctrip.com e secondo Hotel-net nel 2019 il 70% del totale delle prenotazioni online avviene nelle OTA<sup>115</sup>.

---

<sup>114</sup> Kotler P., Bowen John T. e Makens James C., 2007, Marketing del turismo, Pearson;

<sup>115</sup> HotelNet, Prenotazioni dirette vs OTA, 2018 <https://hotel-net.it/prenotazione-dirette-vs-ota-dati-2018/> consultato in Luglio 2021



Come afferma Armando Travaglini, le principali caratteristiche dei portali OTA sono:

- Velocità nella prenotazione e caricamento delle pagine;
- Usabilità, semplici e intuitive da usare;
- Si possono confrontare più offerte in un'unica pagina;
- Sicurezza nelle transazioni;
- Supporto veloce via e-mail e telefono.

I manager delle strutture alberghiere dovrebbero prendere come esempio i siti web di queste piattaforme e offrire agli utenti gli stessi vantaggi. Uno dei principali problemi per le strutture è che gli utenti lasciano il sito web dell'hotel per prenotare in una OTA perché il *Booking Engine* del sito non è performante. Il *Booking Engine* è un software all'interno del sito web che permette agli utenti di consultare in tempo reale le varie tariffe, le disponibilità delle varie tipologie di camere e prenotare autonomamente il loro soggiorno fornendo come garanzia i dati della loro carta di credito<sup>116</sup>. Per la realizzazione ideale di un sito web gli albergatori dovrebbero predisporre un *Booking Engine* veloce, semplice e accessibile da qualunque dispositivo (mobile e non). Questo è uno degli elementi fondanti di un sito web competitivo e in grado di incrementare il fatturato ed evitare le commissioni alle OTA. I principali vantaggi nella predisposizione di un *booking Engine* sono<sup>117</sup>:

- Prenotazione diretta senza commissioni. L'utente essendo autonomo nella ricerca delle informazioni e nella fase di prenotazione non deve spedire e-mail o chiamare la struttura riducendo i tempi di attesa e aumentando la soddisfazione.
- Riduzione delle energie e tempi di lavoro. La struttura non deve impiegare tempo e risorse nel rispondere a chiamate o email riguardanti la prenotazione che può avvenire in autonomia.
- Sicurezza dei dati nella prenotazione grazie a protocolli criptati.
- Disponibilità e tariffe aggiornate in relazione alla stagionalità ed a eventi o fiere.

Una delle caratteristiche fondamentali del *Booking Engine*, oltre alla semplicità, velocità e stabilità nel tempo, è la presenza di un *Channel Manager*. Questo è un software che consente di sincronizzare automaticamente e in tempo reale le tariffe,

---

<sup>116</sup> Bemyguest, Glossario Booking Engine, 2019, <https://www.bemyguest.it/glossario/booking-engine-cosa-%C3%A8-un-booking-engine.html> consultato Agosto 2021

<sup>117</sup> Ibidem.

disponibilità, periodi di apertura e chiusura e altri dati sui differenti portali OTA e sul proprio sito web garantendo un miglioramento della gestione della struttura<sup>118</sup>. Questo strumento che molte volte viene sottovalutato dagli albergatori permette di aggiornare velocemente le tariffe e disponibilità su tutti i portali OTA in cui si è iscritti senza accedervi a uno a uno di volta in volta. Garantisce un *parity rate* tra tutti i diversi canali commerciali ed evita il rischio di andare in overbooking. Sul mercato sono presenti diverse tipologie sia di *Booking Engine* sia di *Channel Manager* la struttura dovrebbe scegliere la soluzione che più si adatti alle sue caratteristiche e ai forecast di occupazione della struttura nei vari periodi dell'anno. Se una struttura è di piccole dimensioni e si aspetta un numero ridotto di prenotazioni, può stipulare un contratto per un piano commissionale e quindi per ogni prenotazione ricevuta si dovrà pagare una commissione all'azienda fornitrice.

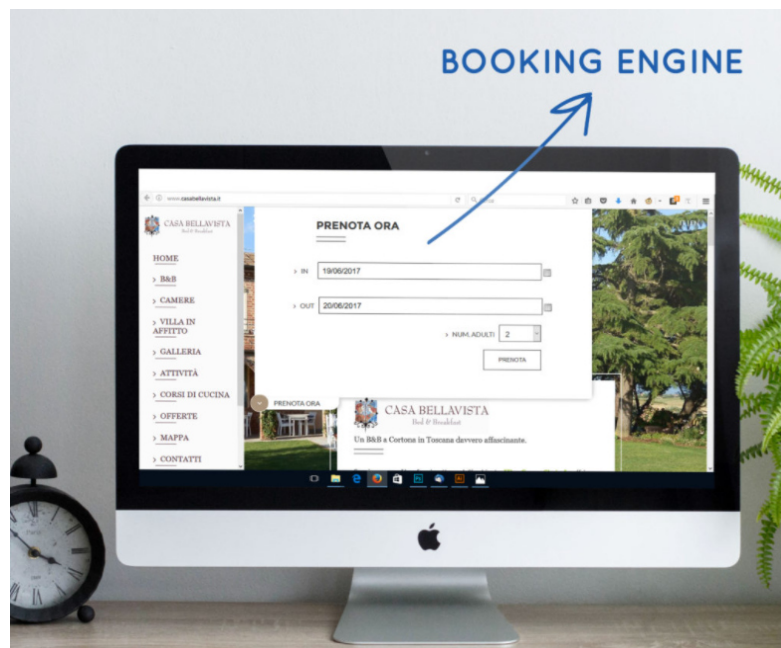


FIG. 3.6 Booking Engine di un hotel Fonte: Dhynet

Gli albergatori per una corretta ideazione e creazione di un sito web dovrebbero innanzitutto determinare quali siano i bisogni dei clienti che vogliono soddisfare. Infatti, nel settore turistico a causa della sua trasversalità colpisce numerosi

<sup>118</sup> Bemyguest, Glossario Channel Manager, 2019, <https://www.bemyguest.it/glossario/channel-manager-cosa-%C3%A8-un-channel-manager-e-come-funziona.html> consultato Luglio 2021

segmenti di domanda e la promozione turistica diventa sempre più complessa con la globalizzazione. In questo contesto:

*“La globalizzazione e la concentrazione dell’offerta aumentano sempre più i livelli di competizione, e richiedono nuove strategie di marketing per le destinazioni: da ciò deriva la necessità per le organizzazioni che si occupano di Destination marketing di identificare target di nicchia e sviluppare l’interazione con i turisti”<sup>119</sup>.*

In particolare, per le singole strutture determinare il target specifico è la scelta vincente. Infatti, può essere: turismo MICE (*Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions*), *Leisure* (relax, divertimento), Visitare amici e parenti. Identificare il target a cui ci si sta rivolgendo è fondamentale per creare un’offerta mirata e che vada a soddisfare le necessità degli ospiti. Deludere le aspettative dei clienti rappresenta uno dei problemi più rilevanti in quanto può comportare un punteggio negativo sulla reputazione diminuendo la propensione alla prenotazione da parte di potenziali clienti. Molte strategie di targettizzazione individuano nel cosiddetto *User Personas*, una strategia che miscela dati concreti, variabili demografiche, psicografiche e motivazionali per individuare in modo semi-reale il cliente ideale<sup>120</sup>. Questo strumento permette di creare delle campagne con contenuti mirati alle preferenze invece di indirizzare un messaggio ad un gruppo non omogeneo di persone. In questa sezione si analizzeranno quali sono i principali aspetti che una struttura ricettiva alberghiera deve perseguire e curare per aumentare la visibilità del sito, quindi incrementare le prenotazioni e creare una relazione con i clienti in un settore sempre più diversificato e dinamico.

---

<sup>119</sup> Solivo M., 2014, *Sull'onda del Turismo 2.0, tra tecnologie social e personalizzazione dell'esperienza di viaggio*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Ca 'Foscari di Venezia

<sup>120</sup> Exelab, *Esempi personas*, 2019, <https://www.exelab.com/blog/esempi-personas-tool> Consultato in Agosto 2021



FIG. 3.7 Progettazione di un sito web Fonte: Geminis

Innanzitutto, all'interno del settore turistico la componente estetica e ludica rappresenta un elemento molto rilevante che può influenzare fortemente un potenziale utente all'acquisto. Gli albergatori devono invogliare i turisti a cliccare nel link del sito web per concludere la prenotazione. Solitamente, un sito web si poggia su una piattaforma chiamata *Content Management System* (CMS – WordPress, Drupal etc.) o su una piattaforma sviluppata su misura che ha l'obiettivo di gestire tutto il processo online di una struttura<sup>121</sup>.

Una piattaforma per avere successo deve basarsi su quattro principi chiave:

1. *Scalabilità*, deve essere in grado di gestire un flusso di traffico variabile senza andare in *crash* con i picchi di traffico (es. la stagionalità incide sul numero di visitatori del sito).
2. *Supporto tecnico*, inteso come soggetti specializzati in grado di assistere e risolvere i problemi legati alla piattaforma in maniera rapida ed efficiente.
3. *Uptime*, ovvero la stabilità del sito e il tempo in cui questo risulta raggiungibile nell'arco di una giornata.
4. *Sicurezza*, un aspetto fondamentale nelle strutture ricettive e fa riferimento alla gestione e protezione dei dati e informazioni sensibili degli utenti (dati personali e finanziari).

Oltre a questi quattro aspetti fondamentali è necessario considerare la velocità di caricamento del sito e delle pagine ad esso collegate. Infatti, gli utenti medi aspettano solo qualche secondo prima di cambiare sito.

---

<sup>121</sup> Han, Y. (2004), "Digital content management: the search for a content management system", *Library Hi Tech*, Vol. 22 No. 4, pp. 355-365.

Un altro aspetto molto importante che deve essere considerato nella realizzazione di un sito web è la sua usabilità, intesa come: “il grado in cui un prodotto può essere usato da particolari utenti per raggiungere certi obiettivi con efficacia, efficienza e soddisfazione in uno specifico contesto d'uso<sup>122</sup>”. Un sito web deve essere fruibile da tutti gli utenti con facilità, deve avere un design semplice, moderno e che rispecchi i valori e il brand della struttura. Una strategia che gli albergatori potrebbero adottare è riuscire a trasmettere i contenuti più importanti per gli utenti, come evidenziato dalla ricerca precedente, in modo diretto e evitando contenuti “pesanti” in termini di KB e con un elevato livello qualitativo in quanto rallentano la velocità di caricamento delle pagine web portando gli utenti ad uscire e cliccare su un link competitor. Per questo motivo e data la dinamicità del periodo storico, progettare un sito significa anche comprendere i trend presenti e futuri. Infatti, secondo recenti ricerche in alcuni casi fino al 35% del traffico verso i siti delle strutture ricettive viene generato da Smartphone e Tablet (Apple, Android e Windows) e oltre il 95% delle ricerche mobile sono volte a reperire informazioni locali (cosa fare, dove mangiare, attrazioni, orari, condizioni metereologiche etc.)<sup>123</sup>. Tuttavia, al giorno d’oggi la maggior parte delle prenotazioni avvengono tramite il computer, questo indica come gli utenti nella loro *customer journey* ricerchino le informazioni con i loro device mobili, ma concludano la prenotazione tramite un computer.

Per questo motivo il sito web deve essere accessibile da entrambi i dispositivi e le due principali modalità di realizzazione sono<sup>124</sup>:

- Mobile, ovvero creare un sito parallelo a quello desktop esclusivamente per gli utenti che si collegano tramite un device mobile. Questo permette di creare una grafica *ad hoc* con informazioni precise e un layout semplice. Questa strategia richiede un investimento economico a volte elevato (dipende dai casi), ma permette di realizzare un sito specifico per gli utenti che ricercano informazioni tramite tablet e smartphone. Essendo un sito parallelo può essere modificato senza modificare il sito desktop; presenta una maggiore velocità di caricamento delle pagine con

---

<sup>122</sup> Usabile, L’usabilità di un sito web, 2019, [www.usabile.it](http://www.usabile.it) consultato in Luglio 2021

<sup>123</sup> Travaglini A., Puerto S., Vito D0., 2018, Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo”, Edizioni LSWR

<sup>124</sup> Ibidem.

contenuti specifici per località, periodo etc. Gli svantaggi sono che la struttura deve aggiornare il sito due volte e ciò richiede costi in termini economici e di tempo.

- Responsive, ovvero un sito che si adatta al dispositivo utilizzato dall'utente e che quindi può essere visto correttamente sia da desktop che da mobile. Questa soluzione garantisce un unico sito raggiungibile da più dispositivi di diversa natura; un unico URL e un unico sito da aggiornare. Il principale svantaggio è il costo di realizzazione molto elevato.

Un'altra tecnologia utilizzata da strutture ricettive è la creazione di un APP dedicata che permette, dopo il suo download, di accedere a tutte le informazioni riguardanti la struttura. Questa soluzione garantisce agli utenti un accesso diretto, la possibilità di scaricare contenuti, essere aggiornati con notifiche push e per la strutturata possibilità di creare una relazione più intima con gli utenti. Inoltre, secondo un'indagine condotta da Apptopia nel 2019 cresce il download di applicazioni proprietarie di catena alberghiere +14,6%. Tuttavia, i costi di sviluppo sono elevati, l'utente deve prima di tutto scaricare l'app e la struttura deve creare un motivo per il suo download. Non esiste una strategia migliore per la realizzazione di un sito o la creazione di un APP. Tutto dipende dalla tipologia di struttura, dalle caratteristiche e dall'investimento che si intende fare. In linea generale, un sito mobile è consigliabile per le strutture piccole che hanno a disposizione budget ridotti. Un sito responsive per le strutture medio-grandi con capacità economiche maggiori e che vogliono intercettare la domanda nel lungo periodo. Infine, le APP sono consigliabili per le strutture di grandi dimensioni, di lusso con strategie di marketing dirette alla *Brand Value*.

### 3.3.1 IL SITO WEB IDEALE PER UNA STRUTTURA ALBERGHIERA

Un sito web in aggiunta agli elementi fondanti analizzati nel capitolo precedente deve comporsi di altri elementi in grado di renderlo appetibile al mercato e generare fatturato.

Una delle sezioni più importanti di un sito web è la *Home Page* rappresenta la linea di partenza per raggiungere tutte le altre pagine nelle quali sono presentati i prodotti e i servizi offerti. Una buona strutturazione della *Home Page* deve far comprendere agli utenti l'ubicazione, la classificazione e la tipologia di struttura. Deve essere *user friendly*, ovvero semplice e intuitiva per tutti gli utenti (es. capire dov'è il menu, la possibilità di cambiare lingua facilmente con l'immagine delle bandiere). Deve trasmettere credibilità, sicurezza e fiducia in modo tale che l'utente possa completare il processo d'acquisto direttamente nel sito senza dirigersi verso altri siti di disintermediazione (OTA). Per trasmettere i valori della struttura le immagini e i video sono elementi fondamentali in quanto riescono a trasmettere velocemente l'offerta, gli spazi, la posizione e la categoria a cui appartiene. Una strategia che gli albergatori potrebbero attuare è quella di “mettersi nei panni” del turista che non conosce né la struttura né il sito; in questo modo è possibile creare un layout chiaro e intuitivo per tutti. Queste strategie sono molto diffuse a livello teorico, ma non su quello pratico. Infatti, una ricerca di EDigitalResearch evidenzia come tra i viaggiatori ci sia difficoltà e confusione una volta “atterrati” nei siti web di strutture ricettive. I principali problemi riscontrati sono<sup>125</sup>:

- Informazioni inaccurate o non aggiornate;
- Informazioni non sufficienti sulle attività da fare nella destinazione “*Things to do*”;
- Scarsità di immagini;
- Bassa personalizzazione delle offerte.

Di conseguenza gli albergatori dovrebbero innanzitutto, aggiornare costantemente le informazioni presenti nel loro sito web e aggiungere sezioni dedicate alle ultime notizie della propria struttura e a livello di destinazione (una sezione “*Le ultime Notizie*” per pubblicare gli avvenimenti e novità). Infatti, molto spesso i turisti stranieri non considerano i confini amministrativi di un luogo, ma considerano la

---

<sup>125</sup> 4Hotelierie, Half of all travellers frustrated by poor websites <https://www.4hoteliers.com/news/story/5810> consultato in Luglio 2021

destinazione turistica (come per esempio le Dolomiti che rientrano sotto più regioni italiane).

La stessa ricerca evidenzia come gli aspetti più ricercati dagli utenti online nella fase di prenotazione e che maggiormente influenzano le loro scelte sono (in ordine di importanza):

- Le immagini e le foto della struttura, degli impianti annessi e delle camere;
- Notizie su manifestazioni, eventi di carattere culturale, sportivo etc. nella destinazione;
- Le previsioni metereologiche;
- Informazioni utili riguardanti la documentazione come passaporti, visti, certificazioni, vaccini, valuta;
- Consigli riguardanti la ristorazione “dove mangiare”;
- Informazioni attinenti alle attività sportive e intrattenimento;
- Contenuti multimediali riguardanti la struttura ricettiva e destinazione (video);
- Informazioni utili per famiglie con bambini.

Questa ricerca evidenzia come gli utenti abbiano delle aspettative nei confronti del sito web delle strutture e che spesso non vengono correttamente soddisfatte. Si nota un *gap* tecnologico tra gli utenti e le strutture e questo dovrebbe allarmare gli albergatori per implementare nuove soluzioni digitali e migliorare i siti web.

Un altro aspetto fondamentale è la pianificazione e gestione dei contenuti per un sito web. Infatti, analizzando il Sito Web di una struttura una delle parti più delicate è selezionare quali contenuti mostrare e in che ordine. Questa fase richiede tempo e pazienza in quanto le informazioni, immagini e video sono gli elementi fondanti di un sito web. Secondo recenti studi investire nella creazione di contenuti originali è una delle strategie per incrementare il traffico organico (naturale – non a pagamento) verso il sito e porre le basi per un futuro<sup>126</sup>. Questa strategia viene definita *Content Marketing*, ovvero il marketing dei contenuti i quali devono essere:

- Originali, i testi devono essere creati da un *copywriter* e non copiati da altri siti;
- Grammaticalmente corretti;
- Su misura per la struttura, ogni pagina deve avere un contenuto specifico;

---

<sup>126</sup> Contenuti Web, Scrivere contenuti di valore, 2019, <https://www.contenuti-web.it/> consultato in Luglio 2021



- Persuasivi ed emotivamente accattivanti, devono trasmettere valore;
- Condivisibili dagli utenti, garantisce una diffusione dei contenuti da parte degli utenti interessati nei loro social network.

I contenuti oltre alla funzione di veicolare l'offerta della struttura presentando e descrivendo i vari prodotti e servizi, hanno l'obiettivo di essere utili. Questo indica che devono essere trasmesse delle informazioni che diano una risposta alle potenziali domande portando valore agli utenti. In questa fase la differenziazione svolge un ruolo fondamentale. Infatti, gli albergatori per incrementare l'efficacia del sito Web potrebbero creare una breve guida dedicata alla destinazione in cui si trovano, alle cose da fare, dove mangiare, gli itinerari naturalisti o culturali presenti e le principali attrattività. L'ospitalità non è semplicemente vendere delle camere, ma è creare un'esperienza in grado di trasmettere emozioni e cristallizzare un ricordo nella mente degli ospiti. Per questo motivo l'appetibilità dei contenuti che possono essere divertenti e curiosi rafforza la relazione con i clienti esistenti e attira nuovi clienti. Ogni struttura dovrebbe identificare la propria *Unique Selling Proposition* (USP), ovvero "L'argomentazione esclusiva di vendita" che identifica il vantaggio che rende l'offerta più competitiva rispetto alla concorrenza<sup>127</sup>. In questo contesto la creatività è uno strumento che coinvolge gli utenti con contenuti e i messaggi insoliti. L'obiettivo non è solo quello di attirare nuovi clienti, ma trasformarli in *fan* i quali promuovono gratuitamente la struttura nei social network e la difendono da recensioni negative. Questo concetto può sintetizzato nella parola inglese "*Advocacy*". Nonostante ciò, aggiornare costantemente le informazioni e i contenuti di un sito web è un'operazione che richiede tempo e competenze specifiche e per questo motivo non tutti sono idonei. Assumere un *copywriter* (un soggetto qualificato nella scrittura online) specifico per il settore che crei e aggiorni le informazioni è una delle scelte che portano ad un miglioramento del sito web con conseguenze positive sia sulla visibilità che sulle prenotazioni. I contenuti non devono considerarsi solamente testi scritti, ma anche immagini, video che trasmettano i valori e la vision della struttura. Per implementare questa strategia di *Content Marketing*, basata sui contenuti, le strutture inizialmente potrebbero utilizzare alcuni siti che permettono di scaricare immagini gratuite come per esempio: Pexels, Freepik, Unsplash, Stock Up, Kaboompics. Nonostante ciò, per

---

<sup>127</sup> Glossario di Marketing, Unique Selling proposition, 2019, <https://www.glossariomarketing.it/significato/usp/> consultato in Luglio 2021

creare una vera relazione e trasmettere fiducia al cliente finale le immagini dovrebbero corrispondere alla realtà evitando immagini stereotipate e modificate con strumenti digitali. Inoltre, contenuti aggiornati diminuiscono il rischio percepito dagli utenti e aumentano la probabilità di concludere la prenotazione all'interno del sito. Contenuti originali e differenziati dalla concorrenza possono garantire un posizionamento organico sulle pagine dei motori di ricerca più elevato incrementando la possibilità di essere cliccato e quindi concludere una prenotazione.

Un ultimo punto, ma non per importanza, sono le camere, il fulcro dell'offerta di una struttura alberghiera. Come precedentemente anticipato, una struttura non vende camere, ma esperienze che arricchiscono il cliente. Anche le pagine dedicate alle camere offerte dalla struttura è necessario trasmettere i valori della struttura e la presentazione delle diverse tipologie di camere è fondamentale per attirare l'attenzione del cliente. Generalmente, si dovrebbe creare una pagina dedicata per ogni tipologia di camera in modo tale da trasmettere all'utente le differenze (dimensioni mq, posizione degli oggetti, le caratteristiche ed i prodotti e servizi al suo interno). Una strategia per trasmettere le varie tipologie sono le fotografie/immagini delle camere e i testi di accompagnamento a tali immagini. Le immagini devono essere fedeli alla realtà, di alta qualità e realizzate possibilmente da un fotografo professionista il quale riesce a valorizzare al meglio gli ambienti. Una delle *best practice* è quella di considerare l'arredamento e il momento del giorno in cui scattare le foto per avere un'illuminazione tale da renderle più appetibili. Uno dei problemi principali riscontrati nei siti delle strutture sono le immagini poco chiare, sfocate o di piccole dimensioni che non permettono di capire le reali dimensioni della camera e che a volte traggono in inganno il cliente. Deludere le aspettative dei clienti tramite le fotografie nel sito web è un problema critico che rischia di rovinare il soggiorno e, per la struttura, ricevere recensioni negative. Uno degli obiettivi delle strutture è quello di avere immagini di tutte le componenti della camera e porre l'attenzione sui punti di forza che garantiscono un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza come per esempio un balcone con vista, un bagno restaurato, dei servizi gratuiti. Inoltre, inserire una planimetria grafica della camera potrebbe essere una strategia per evidenziare la trasparenza della struttura nei confronti dei clienti. Inoltre, in questo periodo storico, evidenziare la pulizia e la sanificazione degli ambienti è sicuramente una strategia

vincente. Successivamente, per valorizzare maggiormente le camere è consigliabile creare dei contenuti video i quali sono perfetti per creare *engagement* e portare direttamente il cliente all'interno sia delle camere che della struttura stessa. Infatti, questi possono essere diffusi anche nei Social Network raggiungendo milioni di persone se pianificati e realizzati *ad hoc*. Un'altra strategia per migliorare la competitività è porre al centro le persone. Infatti, mettendo in primo piano il personale si comunica una visione umana e sincera portando il cliente a immedesimarsi in un ambiente accogliente e coinvolgendole emotivamente. A seconda delle dimensioni della struttura un sito web può essere caratterizzato da più o meno pagine. Alcune pagine come la "Home Page", "camere", "chi siamo" ci dovrebbero essere delle pagine specifiche per ognuno dei servizi offerti (ristorante, centro benessere, trasporti, offerte speciali etc.). Le pagine dovrebbero essere aggiornate costantemente per trasmettere fiducia e professionalità ai clienti che visitano il sito web. Nonostante ciò, alcune pagine definite "statiche", possono rimanere invariate nel corso del tempo o essere solo leggermente modificate in base alle esigenze, come le pagine "Chi siamo" "Dove trovarci" "Contatti". Altre pagine invece dovrebbero essere modificate e aggiornate costantemente in modo tale da garantire al cliente sempre delle informazioni aggiornate come per esempio sui prezzi, le cose da fare nella destinazione, quali ristoranti vengono consigliati e gli eventi/fiere che si organizzano nella destinazione. I turisti 2.0 ricercano l'autenticità nei loro soggiorni e i consigli sinceri degli albergatori fidelizzano i clienti che a loro volta parleranno con altre persone o condivideranno su internet la loro esperienza (E-WOM)<sup>128</sup>. Valorizzare le bellezze del territorio in un'ottica ecosistemica è una strategia che nel lungo periodo porta benefici e garantisce uno sviluppo sostenibile della destinazione non solo a livello turistico, ma generale. Riuscire a creare dei pacchetti che comprendano anche altri servizi oltre quelli offerti direttamente dagli hotel garantisce un soggiorno più soddisfacente al cliente. Una soluzione che tutti gli alberghi possono adottare è il cosiddetto *guestbook*, ovvero il libro degli ospiti dove possono essere raccolte le "recensioni" dei clienti in forma cartacea. Questo metodo non è più usato ed è ormai superato, ma potrebbe essere una strategia che riprende la tradizione riproponendo un metodo passato o sfruttarlo in modo innovativo. Infine, riprendendo il concetto già evidenziato, è fondamentale che

---

<sup>128</sup> 360smartweb, Aggiornare costantemente i contenuti di un sito, 2019, <https://360smartweb.it/aggiornare-costantemente-contenuti-sito-web/> consultato in Luglio 2021

ogni tipologia di camera abbia una propria pagina dedicata con foto di qualità, una descrizione accattivante e con tutte le caratteristiche qualitative uniche.

In conclusione, le caratteristiche fondamentali per un sito web ideale possono essere così riassunte<sup>129</sup>:

- Utilizzo di un CMS (*Content Management System*);
- Booking Engine;
- Channel Manager;
- Sito responsive;
- Una grafica accattivante;
- Utilizzo di immagini di alta qualità;
- Utilizzo di video;
- Galleria fotografica e video;
- Sito multilingua;
- Testi grammaticalmente corretti e che trasmettano il valore del brand;
- Traduzione dei testi in modo coerente (non solo letterale);
- Pagine specifiche per ogni tipologia di camera;
- Profili Social Network;
- Specchietto con le condizioni metereologiche;
- FAQ (Frequently Ask Questions);
- Blog.

Per aumentare la competitività della struttura alberghiera attraverso il sito web i manager delle strutture possono inserire al suo interno:

- Descrizione dettagliata dell'Hotel: la sua storia, i personaggi famosi che hanno soggiornato, i servizi offerti, le caratteristiche che lo differenziano, se la conduzione è di tipo familiare, il rispetto dell'ambiente da parte della struttura etc.
- Una particolare attenzione alle camere (come precedentemente descritto) le quali devono essere descritte con brevi testi, immagini e video accattivanti, definire ogni camera con un nome e le caratteristiche per differenziarle, servizio in camera etc.
- Le diverse strutture usufruibili dagli ospiti: centro benessere, ristorante;

---

<sup>129</sup> Il blog di Wubook, *Il sito ideale di un hotel*, <https://wong.it/il-sito-ideale-di-un-hotel/> consultato Luglio 2021

- I servizi offerti come per esempio parcheggi, baby-sitting, servizio lavanderia e servizio wi-fi, noleggio attrezzature/mezzi di trasporto;
- Le manifestazioni o eventi che avverranno;
- Una sezione offerte speciali;
- Itinerari naturalistici, culturali, enogastronomici etc.
- La vita notturna;
- Shopping;
- Arte e Monumenti;
- Le recensioni dei clienti e le loro esperienze di soggiorno;
- Link utili (impianti, servizio taxi, noleggi, ristoranti, divertimenti,);
- Parlare approfonditamente della Località dove è situato l'hotel;
- Dove siamo (posizione strategica della struttura, come raggiungerci, come muoversi per le migliori destinazioni);
- Programmazione visite guidate.

### 3.3.2 IL NEURO-MARKETING ALL'INTERNO DEL SITO WEB

La cultura digitale del ventunesimo secolo ruota attorno al concetto di velocità. Gli utenti sono affamati di contenuti dinamici e di facile comprensione. L'immediata fruibilità delle informazioni è un concetto che gli albergatori devono interiorizzare e imbrigliare per creare un'offerta e contenuti ad *hoc* per gli utenti. Infatti, per le nuove generazioni la lettura ha assunto diverse sfumature. Online, gli utenti non leggono, ma effettuano uno *scan* delle pagine web secondo un modello a "F" cercando le informazioni più importanti<sup>130</sup>. Questo spiega il movimento più comune degli occhi nella cultura occidentale in quanto si legge da destra verso sinistra. Seguendo questa teoria i contenuti più importanti e quindi quelli che si vogliono trasmettere devono essere posizionati nelle "zone rosse" (come da immagine) che sono quelle in cui la concentrazione mentale è maggiore.

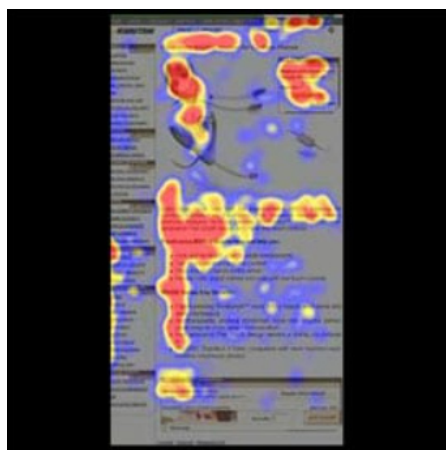


FIG. 3.8 L'attenzione di un utente su un sito web, Fonte: Formark

Un'altra teoria di marketing è stata delineata da Marino Fadda esperto di marketing e neuromarketing, il quale afferma come il diagramma di Gutenberg dimostri che il lettore occidentale leggendo una pagina web si focalizza su quattro principali zone<sup>131</sup>:

1. Zona ottica primaria;
2. Forte area cieca;

<sup>130</sup> Formark, Grafica del sito internet: come gli utenti leggono le pagine web, 2019

<https://www.formark.it/grafica-del-sito-internet-come-gli-utenti-leggono-le-pagine-web/> consultato in Luglio 2021

<sup>131</sup> Ibidem.

3. Debole area cieca;
4. Zona terminale.



FIG. 3.9 Diagramma di Gutenberg – Fonte: Marino Fadda, Formark

Questo definisce un modello non più a “F”, ma a “Z”. La “Zona ottica primaria” è l’area dove gli occhi si concentrano in modo automatico ed è quella che tutti gli utenti vedono e leggono con attenzione. La seconda e terza area sono quelle di minore attenzione (sempre a seconda del design della pagina). Infine, l’ultima area quella “terminale” è dove finisce il percorso di lettura dell’utente e per questo motivo più importante della seconda e terza fase<sup>132</sup>. Queste teorie di neuro-marketing non devono essere sottovalutate perché indicano ai manager delle strutture alberghiere la corretta pianificazione e il layout di un sito web in base al target di utenti prefissato. Inoltre, permettono di collocare in modo intuitivo una “call to action”, ovvero un invito all’azione come per esempio chiedere maggiori informazioni o prenotare una camera. In generale, gli utenti seguono questi due principali modelli visivi che devono essere compresi e utilizzati per trarre il maggior vantaggio dal proprio sito web. È evidente che non esiste una strategia standard che permetta di soddisfare e garantire la massima competitività per tutte le strutture, ma è necessario creare una strategia *ad hoc* per ogni struttura in base alle caratteristiche specifiche. In quest’ottica affidarsi ad una agenzia di marketing o avere del personale specializzato è fondamentale per trarre il maggior beneficio dai canali commerciali online. Nel seguente capitolo analizzeremo i motivi per i

---

<sup>132</sup> Ibidem.

quali una struttura debba affidarsi ad una agenzia per la pianificazione e organizzazione dei canali online (Sito web e social networks).



### 3.4 UN LEVA STRATEGICA DIGITALE: I SOCIAL NETWORK

L'evoluzione e la diffusione delle varie piattaforme Social Media ha rappresentato una rivoluzione nel modo di socializzare. Inizialmente nati come semplice vetrina nella quale postare foto e video, si sono trasformati in un mezzo capace di diminuire le distanze, velocizzare la comunicazione e modificare le abitudini di milioni di persone. Questi cambiamenti hanno influenzato in maniera progressiva la comunicazione e le strategie di marketing delle aziende alberghiere. Innanzitutto, per comprendere questo fenomeno è necessario dare una definizione di Social Network. Secondo il vocabolario Treccani sono delle piattaforme “web che permettono la realizzazione di reti sociali virtuali, consentendo tra l'altro agli utenti, di solito previa registrazione e creazione di un profilo personale protetto da password, di condividere contenuti testuali, immagini, video e audio e di interagire tra loro, e la possibilità di effettuare ricerche nel database della struttura informatica<sup>133</sup>”. Questo termine deriva dall'inglese *social*, ovvero sociale e *network* rete sociale/di comunicazione. Si tratta quindi di uno strumento atto a scambiare contenuti tra milioni di persone in modo semplice e veloce. Secondo un'indagine di WeAreSocial nel primo semestre 2021 l'utilizzo di queste piattaforme è cresciuto del 13% rispetto al 2020 con circa +4,20 miliardi di utenti attivi (circa mezzo miliardo di nuovi utenti, oppure circa 1,3 milioni di utenti ogni giorno, oppure 15 persone al secondo)<sup>134</sup>.

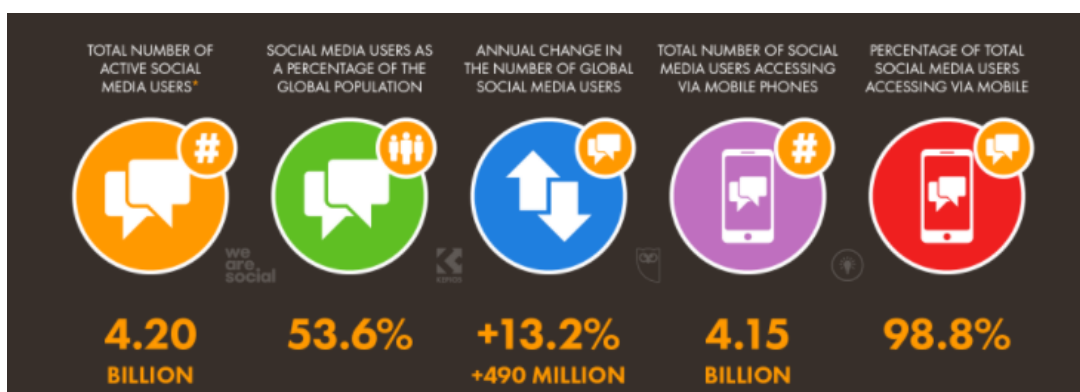


FIG. 3.10 L'utilizzo delle piattaforme Social Networks – Fonte: WeAreSocial

<sup>133</sup> Enciclopedia Treccani, Social Network, 2019 [https://www.treccani.it/vocabolario/social-network\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/social-network_%28Neologismi%29/) consultato in Agosto 2021

<sup>134</sup> We are Social., HootSuite, Global Digital 2021, <https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2020-i-dati-globali> consultato in Agosto 2021

Inoltre, è aumentato anche il tempo di permanenza all'interno di queste piattaforme che raggiunge in media a livello mondiale circa le 2 ore e 25 minuti al giorno. Nonostante ciò, questo dato varia da paese a paese e agli estremi troviamo le Filippine con 4 ore da un lato e il Giappone con 51 minuti dall'altro. In Italia, il tempo speso nei social è di circa 1 ore e 52 minuti al di sotto della media mondiale.

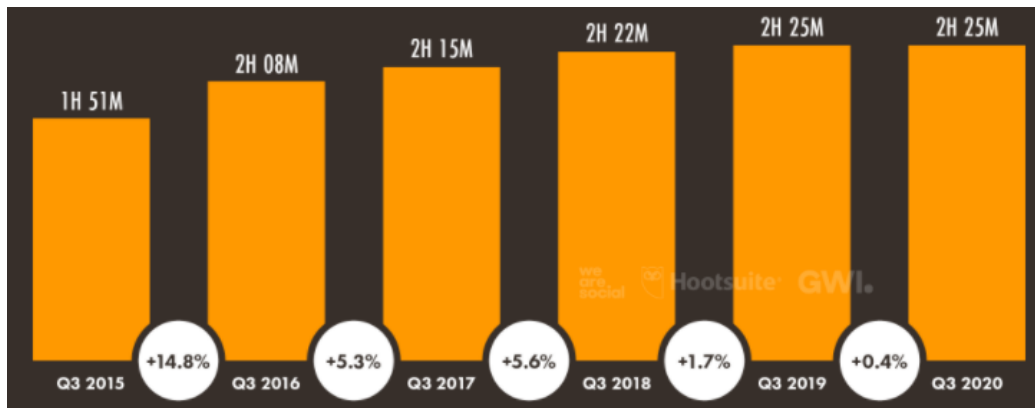


FIG. 3.11 Tempo medio di permanenza all'interno dei Social Networks– Fonte WeAreSocial

La fascia d'età che maggiormente utilizza i social è compresa tra i 25-34 anni (32%), seguita da 18-24 (25,2%) e con l'avanzare dell'età le percentuali diminuiscono fino ad arrivare al 4% nei 65+.

Le principali motivazioni che portano all'iscrizione e utilizzo di queste piattaforme sono social Networks sono:

- Essere aggiornati sulle ultime notizie ed eventi (36%);
- Per intrattenimento e contenuti divertenti (35%);
- Colmare il tempo libero a disposizione (34%);
- Essere a conoscenza di cosa stanno facendo gli amici (33%);
- Condividere foto e video con altre persone (27,9%);
- Ricercare prodotti da comprare (27,5%);
- Fare networking e conoscere persone nuove (26,8%);
- Perché ci sono molti amici che sono iscritti a queste piattaforme (25,1%);
- Condividere la propria opinione (23,1%);

Un altro elemento importante è individuare quali sono le piattaforme maggiormente utilizzate nel mondo. In questo modo si ha una visione d'insieme sulle piattaforme

a livello globale in modo tale da iscriversi e raggiungere il maggior numero di persone possibile (da considerare il target a cui si fa riferimento, perché ogni piattaforma ha delle sue specifiche caratteristiche).

Come evidenzia il grafico sottostante Facebook è la prima piattaforma utilizzata nel mondo per numero di utenti, seguita da YouTube, WhatsApp, FB Messenger e Instagram.

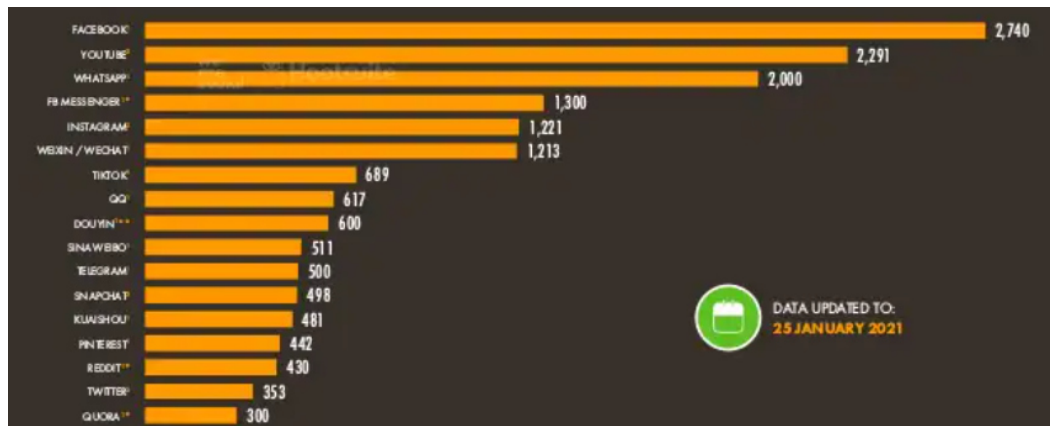


FIG. 3.12 Le piattaforme Social Network più utilizzate nel mondo Fonte: WeAreSocial

Uno sguardo all'Italia evidenzia come gli utenti attivi in queste piattaforme nel 2021 sia di circa 41 milioni un +6% rispetto al 2020. Il tempo speso su Internet raggiunge le 6 ore al giorno di cui all'interno dei social 1 ore e 50 min circa. Cresce l'importanza dei contenuti audio come i podcast e il gaming che registrano alti tassi di crescita<sup>135</sup>. Inoltre, il 31,4% degli utenti che utilizzano le piattaforme social ha come obiettivo quello di cercare o offrire lavoro.

Le piattaforme più utilizzate in Italia sono:

- YouTube (85,4%)
- WhatsApp (85,1%)
- Facebook (80%)
- Instagram (67%)

<sup>135</sup> Wearesocial, Dati italiani 2021, 2021 <https://wearesocial.com/it/blog/2021/02/digital-2021-i-dati-italiani> consultato in Agosto 2021

Nel grafico sotto riportato vengono elencate nel dettaglio tutte le altre piattaforme:

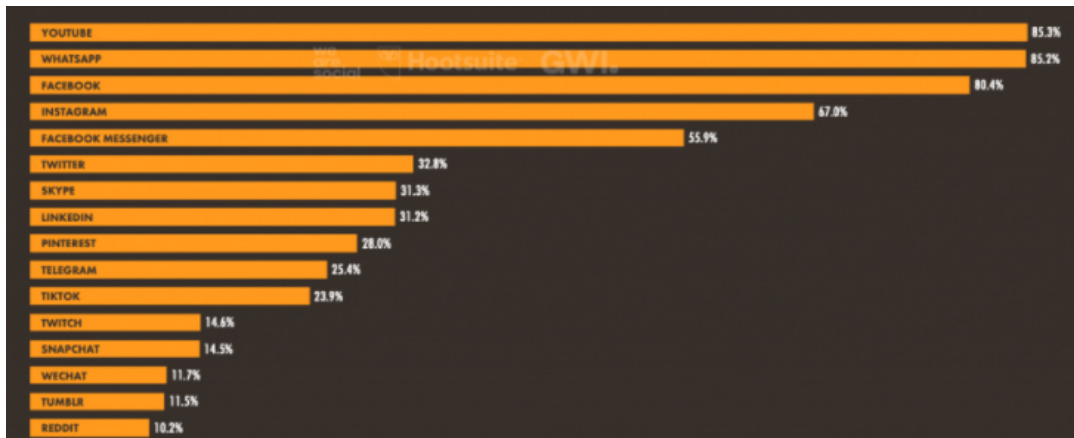


FIG. 3.13 Le piattaforme Social Network più utilizzate in Italia - Fonte: WeAreSocial

In base alle ricerche e dati sopra esposti si è evidenziato l'importanza sempre crescente di queste piattaforme che non possono e non devono essere sottovalutate o ignorate dagli operatori del turismo. In particolare, le strutture alberghiere devono imbrigliare questa *Digital Revolution* per aumentare la visibilità e di conseguenza massimizzare il profitto. Nel prossimo sotto-capitolo si analizzerà l'impatto delle piattaforme social sulla Travel Journey e le strategie che gli albergatori possono adottare per incrementare la loro competitività.

### 3.4.1 IL SOCIAL MEDIA MARKETING APPLICATO AL TURISMO

Come evidenziato nel capitolo precedente i social Network hanno modificato i comportamenti sia della domanda che dell'offerta. I processi di *decision-making* dei turisti sono cambiati e per questo motivo anche gli albergatori devono usufruire delle nuove tecnologie per intercettare la domanda. I social Network sono uno degli strumenti atti a incrementare la competitività della struttura nel mercato target. La *Travel-Journey*, già discussa precedentemente, si basa su cinque principali punti: l'individuazione del bisogno, la ricerca delle informazioni, la valutazione delle alternative, la scelta di acquisto e il comportamento post-acquisto. I social influenzano gli utenti/turisti in tutte queste fasi e per questo motivo è necessario analizzarle e comprenderle. Nella fase pre-acquisto, queste piattaforme possono modificare il processo di creazione di un bisogno stimolando nuove idee per il prossimo viaggio attraverso video brevi e immagini. In questa fase, tradizionalmente considerata fuori dal controllo degli operatori turistici, con le piattaforme social è possibile implicitamente influenzare la percezione dei turisti proponendo contenuti accattivanti e con una frequenza maggiore. Infatti, attraverso delle campagne pubblicitarie è possibile indirizzare i propri contenuti in modo diretto ad un target specifico aumentando la visibilità e la conoscenza del Brand sul mercato. Secondo TravelThink, le persone sotto i 34 anni utilizzano per l'87% Facebook come fonte di ispirazione del viaggio e più della metà usa anche Twitter<sup>136</sup>. Successivamente i turisti ricercano delle informazioni sulla località scelta per soddisfare il bisogno chiedendo consigli ad amici, parenti o cercando altre persone che sono già state nel luogo in cui anche loro vogliono andare. Anche in questa fase i social svolgono il ruolo di riduzione del rischio percepito dagli utenti. Infatti, questi consultando foto, video comprendono meglio la struttura, gli interni e i servizi offerti (pagina Facebook, Instagram, video su YouTube). La terza fase è strettamente connessa in quanto i turisti confrontano i vari siti di recensioni, le piattaforme social e i commenti sotto le foto. Comprendere ciò che scrivono e i commenti condivisi dagli utenti può aiutare gli albergatori a vedere le cose da una prospettiva diversa. Il comportamento post-acquisto è tanto importante come la fase pre-acquisto. I turisti condividono sui social le loro esperienze sia durante che dopo

---

<sup>136</sup> TravelThink, Text100 Digital Index, 20 <http://travelthink.org/text100-digital-index/> consultato in Agosto 2021

il viaggio influenzato moltissime persone sull'immagine della struttura, i servizi, cosa da fare, dove mangiare etc. Secondo Text100 più della metà (52%) pubblica foto e video durante i suoi viaggi, mentre il 25% scrive recensioni<sup>137</sup>. Inoltre, il 45% dei turisti condivide anche dopo il soggiorno e il 55% mette “Mi piace” ai luoghi che ha visitato. Questa potrebbe essere un'opportunità per contattare il cliente in futuro offrendoli promozioni o offerte con l'obiettivo di fidelizzarlo. Per questi motivi gli albergatori dovrebbero creare un profilo su una piattaforma Social Network in base al target prefissato e in modo costante applicare delle strategie di *Social Content Marketing*.



FIG. 3.14 Social Media Marketing - Fonte: Consulenza informatica

Nei prossimi paragrafi verranno analizzati i tre principali social network in Italia in modo tale da comprendere le loro diverse peculiarità, il tono di comunicazione e il target. Infatti, non tutte le piattaforme sono uguali, ma ognuna ha delle caratteristiche ben definite che se seguite garantiscono il massimo ritorno sugli investimenti.

---

<sup>137</sup> Ibidem.

## FACEBOOK

La piattaforma più conosciuta al mondo nasce nel 2004 da un'idea dello studente dell'università di Harvard Mark Zuckerberg. Inizialmente nata con l'obiettivo di creare una rete sociale tra tutti gli studenti dell'università, si è diffuso in tutto il mondo modificando gli aspetti legati alla socializzazione tra gli individui. Il numero di utenti attivi nel 2020 in Italia è di 36 milioni e secondo le previsioni nel 2026 si arriverà circa a 43 milioni di utenti all'anno<sup>138</sup>. Dati che dimostrano un trend crescente evidenziando moltissime possibilità per il settore turistico.

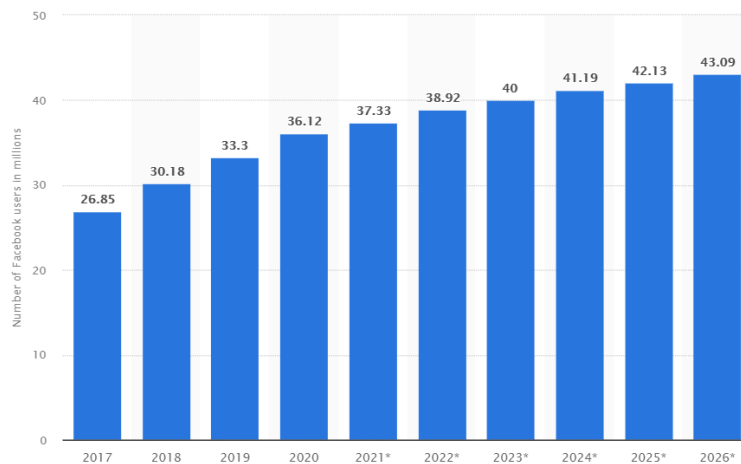


FIG. 3.15 Numero di utenti Facebook in milioni - Fonte: Statista

Per quanto riguarda le strutture alberghiere, Facebook rappresenta una piattaforma con enormi potenzialità. Infatti, attuare delle strategie marketing all'interno di FB può incrementare la visibilità, la fidelizzazione (*community*) e comunicare le ultime novità. Un primo passo per sfruttare questa piattaforma è la creazione di una Pagina Facebook all'interno della quale caricare:

- L'immagine del profilo dovrebbe corrispondere al logo aziendale per garantire un riconoscimento immediato;
- Pubblicare contenuti multimediali riguardanti la destinazione turistica;
- Pubblicare contenuti multimediali, foto e video, della struttura;
- Integrare delle mappe per farsi localizzare più facilmente;
- Rispondere ai commenti e alle recensioni.

<sup>138</sup> Statista, Forecast numbers of user on Facebook in Italy, 2021, <https://www.statista.com/statistics/568802/forecast-of-facebook-user-numbers-in-italy/> consultato in Agosto 2021

Questi sono i principali punti per iniziare una strategia social su FB e garantirsi una maggiore visibilità sul web. Nonostante ciò, creare delle strategie Social non significa semplicemente pubblicare “a volte” qualche contenuto riguardante la mia struttura o cosa sto facendo, ma ci deve essere uno studio e una pianificazione. Il “dietro la quinte” di queste piattaforme può risultare complesso. Un’ottima strategia per promuovere la propria struttura è quella di partire dal territorio in cui ci si trova. Infatti, raccontando la storia, le tradizioni (le persone, i modi di fare) e quindi la cultura di un territorio si contestualizza la struttura all’interno di una destinazione turistica. In quest’ottica si riprende la visione ecosistemica affrontata nel capitolo secondo dove il successo di una struttura corrisponde al successo di tutta la destinazione. Ogni piattaforma social ha un suo tono di comunicazione, in Facebook può essere formale o informale in base al target e al posizionamento della struttura. La frequenza di pubblicazione può variare da una volta a settimana fino a tre<sup>139</sup>. Il target può essere sia B2B che B2C.

In ambito turistico il 52% degli utenti afferma che le foto e video pubblicati su questa piattaforma sono fonte d’ispirazione per organizzare nuovi viaggi<sup>140</sup>. Inoltre, il 72% condivide foto delle proprie vacanze, il 55% degli utenti ha messo “Mi piace” alle pagine visitate durante la prenotazione di viaggi. Per quanto riguarda le campagne pubblicitarie su FB il 69% sono costituite da immagini, mentre il 18% da video.

Le strategie che si possono attuare per incrementare *l’awareness* (la consapevolezza) degli utenti nei confronti della struttura, *sono*<sup>141</sup>:

1. *Community Management*, ovvero i contenuti oltre a trasmettere informazioni utili ai turisti, devono portare una *call to action*, la quale rimanda al sito web per avere maggiori informazioni o per prenotare. Inoltre, rispondere ai commenti e quindi dialogare con gli utenti è una strategia di medio-lungo termine in grado di creare una *community* capace di influenzare nuovi utenti.

---

<sup>139</sup> Carboni G., 2016, Strategie web per i mercati esteri, Hoepli Editore

<sup>140</sup> Siteminder, Consigli di Marketing alberghiero, 2020 <https://www.siteminder.com/it/consigli-marketing-alberghiero/hotel-marketing/#le-varie-tipologie-di-hotel-digital-marketing-marketing-digitale-per-hotel>- consultato in Agosto 2021

<sup>141</sup> Lo stretto Indispensabile, Come usare Facebook per promuovere una struttura ricettiva, 2021

<https://www.lostrettoindispensabile.net/come-usare-facebook-per-promuovere-una-struttura-ricettiva/> consultato in Agosto 2021



2. *Content Curation*, inteso come la creazione di contenuti informativi, divertenti e che facciano incuriosire gli utenti ad andare nel sito per scoprire qualcosa in più. Immagini di qualità, video emozionali, foto che riprendano il lato umano della struttura (foto del personale), foto dei piatti preparati dagli chef e del territorio possono essere soluzioni vincenti.
3. *Inserire dei link alla pagina FB della struttura*, all'interno del sito web e sulle e-mail inviate ai tuoi clienti (o nuovi clienti) è possibile inserire il link che rimandi alla pagina.
4. Scriverlo su cartellino specifico o non che possiedi una pagina FB e posizionarlo sul bancone della reception, all'interno delle camere e al bar.
5. Invitare amici e conoscenti, questi infatti saranno disposti ad aiutarti condividendo la tua pagina con i loro followers.
6. Realizza premi e concorsi in grado di attirare l'attenzione offrendo una ricompensa, come per esempio un caffè, una colazione etc. Molto importante è comunicare in modo chiaro le condizioni per partecipare.

Le principali criticità riscontrate su questa piattaforma sono:

- Elevata competitività;
- Includere nella propria strategia *Facebook Ads*, ovvero campagne pubblicitarie a pagamento. Infatti, secondo una ricerca di Locowise la visibilità degli annunci organici è solamente del 2,6%. Ciò dimostra come per essere realmente competitivi sia necessario predisporre un budget per la realizzazione di campagne pubblicitarie su Facebook<sup>142</sup>.



FIG. 3.16 Facebook - Fonte: Academia Marketing

---

<sup>142</sup> Carboni G., 2016, Strategie web per i mercati esteri, Hoepli Editore

## YOUTUBE

Secondo l'indagine di WeAreSocial la piattaforma più utilizzata in Italia è YouTube. Fondata nel 2005, offre agli utenti un luogo dove condividere principalmente video e contenuti musicali. Nel mondo sono 2 miliardi gli utenti attivi e rappresenta la piattaforma perfetta per la creazione di strategia di social marketing, in particolare di video marketing<sup>143</sup>. Nel 2020 in Italia sono più 36 milioni di utenti attivi (+2,7%) rispetto al 2019. Il tempo medio trascorso online mensilmente è di circa 6 ore<sup>144</sup>. Nel settore turistico questo social offre contenuti gratuiti e semplici in grado di rispondere alle più diverse esigenze dei turisti (informazioni sulla località, sulla struttura, i servizi offerti etc.). Infatti, i video sono un format coinvolgente, divertente, facile da capire e da condividere. Alcuni dati riguardanti la piattaforma evidenziano come<sup>145</sup>:

- Condividendo un video la probabilità di interazione con gli utenti duplica;
- I turisti nelle fasi d'ispirazione e scelta del soggiorno privilegiano video brevi e coinvolgenti;
- Presentare la struttura tramite una panoramica virtuale aumenta le probabilità di prenotazione del 67%;
- Le email che presentano un video per la presentazione della struttura/servizi aumenta del 96%;

I video quindi sono una delle principali fonti di ispirazione tra gli utenti-turisti e circa il 65% li guarda per cercare idee su viaggi e il 54% per scegliere la tipologia di soggiorno. Nonostante ciò, questa piattaforma necessita di un impegno di tempo e risorse maggiore in quanto non basta creare un semplice video con un base musicale e dividerlo. Ma ci deve essere una *storyline*, ovvero un concetto che spieghi il motivo del video e la storia che vuole comunicare. Il video deve trasmettere un messaggio, un'emozione capace di far conoscere la struttura incrementando il numero di visualizzazioni online.

---

<sup>143</sup> Oberlo, Statistiche utenti attivi su Facebook, 2020 <https://www.oberlo.it/blog/statistiche-outube#:~:text=Utenti%20mensili%20attivi,9%20milioni%20registrati%20su%20Facebook>. Consultato in Agosto 2021

<sup>144</sup> Contenuti Digitali, Statiche sull'utilizzo dei Social Network, 2020, <https://www.contenutidigitali.net/statistiche-utilizzo-social-network> consultato Agosto 2021 | Consultato in Agosto 2021

<sup>145</sup> Siteminder, Consigli di Marketing alberghiero, 2020 <https://www.siteminder.com/it/consigli-marketing-alberghiero/hotel-marketing/#le-varie-tipologie-di-hotel-digital-marketing-marketing-digitale-per-hotel-> consultato in Agosto 2021

Una strategia per incrementare la competitività tramite YT è caratterizzata da video riguardanti:

- La presentazione della destinazione in cui è inserita la struttura (ricordiamo che il territorio è un asset per la struttura e attuare una visione ecosistemica è uno dei punti di forza del turismo);
- Presentare la struttura con un video emozionale capace di trasmettere sensazioni positive a chi guarda;
- Le mappe (la strada) per giungere all'hotel e la presenza di parcheggi, zone a traffico limitato;
- I servizi offerti o la spiegazione di prodotti/servizi tradizionali;

Un punto molto importante è collegare (visione ecosistemica) tutte le piattaforme social tra loro in modo tale da offrire una visione completa all'utente interessato a trascorre un soggiorno nella struttura.



*FIG. 3.17 YouTube - Fonte: Google Immagini*

## INSTAGRAM

Un'altra piattaforma utilizzata a livello globale e in Italia è Instagram. Infatti, con più di 26 milioni di utenti nel 2021 rappresenta la terza piattaforma social network più adoperata (circa il 44,7% dell'intera popolazione)<sup>146</sup>. La maggior parte degli utenti sono donne circa il 52% e la fascia d'età che maggiormente adopera IG è tra i 25 e i 34 anni<sup>147</sup>.

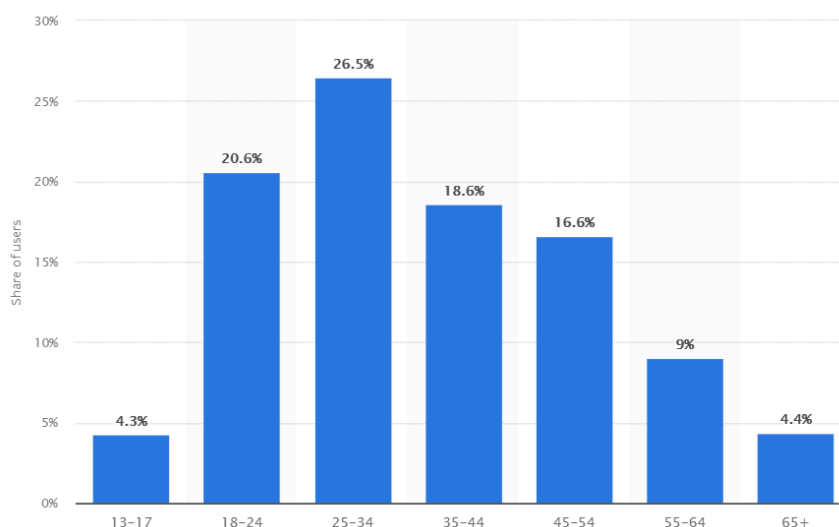


FIG. 3.18 Fascia d'età per utenti Instagram 2021 - Fonte: Statista

Il successo di questa piattaforma deriva dalla sua interfaccia semplice e intuitivo sviluppata per dispositivi mobile. La piattaforma social Instagram consente la condivisione di foto e video brevi in grado di catturare l'attenzione dell'utente. Si basa su modello di relazione asimmetrico, ovvero è possibile "seguire" (*follow*) un utente senza che questo "ti segua" a sua volta. Come per gli altri social Network sopra descritti la creazione di un profilo chiaro è il primo passo per essere riconoscibili all'interno della piattaforma. L'username deve corrispondere o almeno essere più simile al brand dell'azienda e la foto del profilo corrispondere a quella del logo. La descrizione deve essere semplice, ma non banale capace di incuriosire l'utente. In questo social network i contenuti sono fondamentali, ecco perché avere a disposizione una figura qualifica è molto importante.

<sup>146</sup> Napoleoncat, Statistiche Instagram sugli utenti attivi in Italia, 2021, <https://napoleoncat.com/stats/instagram-users-in-italy/2021/01/> Consultato in Agosto 2021

<sup>147</sup> Statista, Number of Italian Users on Instagram, 2021 <https://www.statista.com/statistics/692395/number-of-instagram-users-by-age-in-italy/> Consultato in Agosto 2021

I contenuti devono essere pianificati con anticipo, pubblicati in modo costante nelle fasce orarie più idonee in riferimento al target prescelto.

Una strategia per creare coinvolgimento tra gli utenti e che gli albergatori potrebbero utilizzare è<sup>148</sup>:

1. Creare un calendario dei contenuti (*storyboard*), questo permette di pianificare quali contenuti pubblicare, in quali giorni della settimana e in che orari;
2. Utilizzare tutte le caratteristiche messe a disposizione dalla piattaforma, come per esempio reels, IGTV;
3. Considerare i followers come una comunità e non come semplici numeri. Interagire con loro rispondendo ai commenti, ai messaggi diretti dimostra il lato umano della struttura e un customer care che cura tutti gli aspetti;
4. Nei post è consigliabile inserire tra i 5 e i 7 Hashtag (#) questi aumentano la visibilità del post. Si possono inserire # in base alla tipologia di post, alla stagione, agli eventi ed è consigliabile creane uno con il nome della struttura.
5. Essere creativi è un *must* per attirare l'attenzione, in particolare nelle *captions*, ovvero nelle brevi descrizioni sotto i post.
6. Utilizzare i servizi di geolocalizzazione per garantire una tracciabilità geografica della struttura.

La creazione di una Brand Image su Instagram è molto importante perché aumenta la consapevolezza e la riconoscibilità della struttura. Inoltre, inserire nei post pubblicati il proprio logo può essere un segno identificativo. Il tono della comunicazione è informale e la frequenza di aggiornamento può variare in base a diversi fattori (eventi, manifestazioni, sagre locali, stagionalità) in generale da tre volte a settimana a più volte al giorno. La comunicazione si basa sulle fotografie, le quali devono essere di qualità, scattate con una luce naturale e da angolature e prospettive nuove in grado di attirare l'attenzione<sup>149</sup>. Instagram è una piattaforma in rapida espansione (tutte e fasce d'età in tutto il mondo) all'interno della quale possono essere predisposte campagne pubblicitarie in grado di raggiungere in maniera mirata il target di turisti prefissato dalla struttura in fase di analisi del mercato. Pubblicare contenuti che evidenzino le qualità dell'hotel, il personale, il

---

<sup>148</sup> Foundr, how to get more followers on Instagram, 2020 <https://foundr.com/articles/social-media/how-to-get-more-followers-on-instagram> Consultato in Agosto 2021

<sup>149</sup> Carboni G., 2016, Strategie web per i mercati esteri, Hoepli Editore

territorio utilizzando le nuove funzionalità della piattaforma sono i passi fondamentali per garantirsi una maggiore competitività tramite una *social network strategy instagram based*<sup>150</sup>. Infine, sul mercato sono presenti moltissimi strumenti di terze parti per analizzare i dati, modificare le fotografie, monitorare le campagne advertising (ads). Uno strumento utile alle strutture per analizzare i dati è la funziona interna *Instagram Insights*, che evidenzia il numero di utenti che hanno visitato il tuo profilo, in che giorni, a che ora, da dove provengono i tuoi follower etc. Queste informazioni sono fondamentali per creare una *social media plan* in grado di coinvolgere più utenti e con delle *call to action* accompagnarli all'interno del sito web.



FIG. 3.19 Instagram - Fonte: Pier78

---

<sup>150</sup> Siteminder, Consigli di Marketing alberghiero, 2020 <https://www.siteminder.com/it/consigli-marketing-alberghiero/hotel-marketing/#le-varie-tipologie-di-hotel-digital-marketing-marketing-digitale-per-hotel-> consultato in Agosto 2021

### 3.4.2 INCREMENTARE LA COMPETITIVITÀ: SOCIAL MEDIA STRATEGY

Ogni struttura ricettiva per incrementare la competitività e la visibilità online dovrebbe implementare una strategia Social Media. In base ai trend e ai dati precedentemente riportati, usufruire delle nuove tecnologie digitali è sicuramente un metodo per differenziarsi dalla concorrenza e raggiungere un vantaggio competitivo. In un'ottica di social media marketing, essere presenti in tutte le piattaforme è una scelta che può risultare controproducente per l'azienda. Infatti, sottovalutare il canale è uno degli errori più comuni tra i manager<sup>151</sup>. Scegliere la piattaforma in cui iscriversi è il passo più importante per la creazione di una strategia social marketing. Ogni piattaforma ha delle caratteristiche specifiche che necessitano una pianificazione strategica alla base prima di iniziare a impiegare tempo e risorse economiche. Uno degli errori più comuni tra i manager è utilizzare la tecnica del “copia e incolla” dei contenuti tra una piattaforma e l'altra, questo comporta una comunicazione piatta che non coinvolge l'utente. A differenza della creazione di contenuti diversificati da piattaforma a piattaforma in grado di comunicare aspetti simili in modo diverso<sup>152</sup>.

Uno degli strumenti per implementare una strategia social è il *Social Media Plan*. Questo può essere definito come un piano di comunicazione atto ad analizzare, definire e le azioni strategiche per l'utilizzo delle piattaforme social network<sup>153</sup>.

Secondo la letteratura un *Social Media Plan* deve comporsi di questi sei elementi:

1. Stabilire obiettivi chiari in relazione alla struttura. Un metodo facile e veloce per capire quali sono è rispondere alla domanda “Cosa vuoi dai social Media”. Questa domanda può risultare banale, ma fondamentale per creare le basi per raggiungere gli obiettivi. Alcuni obiettivi potrebbero essere costruire una comunità o incrementare la visibilità della struttura, oppure aumentare le entrate etc. In ogni caso, i vostri obiettivi definiranno la migliore strategia da adottare e quanto tempo ed energie dedicare alle campagne. Gli obiettivi devono essere realistici e

---

<sup>151</sup> Niroinformatica, Perché essere presenti su tutti i social network è sbagliato, 2021, <https://www.niroinformatica.it/news/non-tutti-social-network/> Consultato in Agosto 2021

<sup>152</sup> Ibidem.

<sup>153</sup> Kyliia, Social Media Plan, 2021, <https://www.kyliia.it/social-media-plan-cosa-e-cosa-serve/> Consultato in Agosto 2021

considerare che il ROI (*Return On Investment*) non è immediato, ma ci vogliono mesi e anni per un riscontro tramite le attività social. Alcuni esempi di obiettivi che una struttura può prefissarsi sono:

- a. Aumentare l'awareness del brand, aumentare la visibilità della struttura con il fine di creare consapevolezza autentica e fiducia nei confronti del marchio. Con questo obiettivo il consiglio è evitare la pubblicazione di messaggi promozionali e contenuti che enfatizzino prima di tutto la struttura e i tuoi valori;
- b. Generare nuovi clienti e vendite. Nessun utente-turista acquista prodotti e servizi per caso, ma ci deve essere uno stimolo, la percezione di un bisogno e avvisare direttamente i clienti con messaggi su nuovi prodotti o promozioni potrebbe essere un input per portarli all'acquisto;
- c. Far crescere il tuo pubblico. Incrementare il numero di followers presentando il marchio a nuove persone;
- d. Aumentare il coinvolgimento anche attraverso una semplice domanda;
- e. Dirigere traffico verso il sito web attraverso post promozionali, annunci social e successivamente monitorare il tasso di conversioni e i clic sugli URL per determinare il ROI dai social media.

Una combinazione tra questi obiettivi può garantire un vantaggio competitivo alla struttura. In caso di difficoltà, la strategia da utilizzare è concentrarsi su pochi obiettivi mantenendo il Social Plan semplice e chiaro piuttosto che confonderlo e distrarvi dagli obiettivi.

2. Effettuare delle ricerche sul pubblico di riferimento in relazione alla struttura. Infatti, basare strategie su assunzioni è uno degli errori più gravi che si possono commettere. Le linee d'azione devono essere basate sui dati che possono essere ricavati da moltissimi strumenti che sono disponibili sia all'interno delle piattaforme stesse che sviluppate da terzi. I social media sono una fonte d'informazioni, di dati e approfondimenti utilissimi per comprendere i comportamenti e le decisioni di acquisto degli utenti-turisti. Avendo consapevolezza di ciò, è possibile creare dei contenuti e offerte mirate. In particolare, ogni social ha una sua specifica audience come per esempio su Instagram la maggior parte degli utenti appartiene alla GEN Z pertanto i contenuti dovranno avere determinate caratteristiche per essere trasmessi in modo efficace. La



strategia è concentrarsi su i canali dove il vostro target è già attivo e creare una *dashboard* per garantire una panoramica di chi segue e di come gli utenti interagiscono con la struttura. Uno strumento utile può essere Sprout che evidenzia le variabili demografiche del pubblico ed evidenzia quali social network stanno registrando la maggior parte dell'attività, aiutando la struttura ad assicurarsi di spendere il tempo sulle reti giuste.

3. Stabilire le metriche KPI (*Key Performance Indicator*) più importanti. La strategia social deve essere *data-driven*, ovvero guidata dai dati reperiti da fonti affidabili. Molto importante è definire gli indicatori che misurano le performance oggettive e che registrano un incremento effettivo delle risorse utilizzate. Molto spesso si guardano i “mi piace”, i quali però non hanno un’effettiva validità. Alcuni indicatori da tenere sotto controllo sono:
  - a. *Coinvolgimento*, permette di capire come il pubblico percepisce la struttura come per esempio recensioni, commenti, dialoghi etc.
  - b. *Reach*, il numero di utenti unici che hanno visualizzato il tuo post. Questo è molto importante per capire a che punto il contenuto sta raggiungendo gli utenti.
  - c. *Clicks*, il numero di click su tuo account. Monitorare questo fattore permette di capire cosa spinge, la curiosità o incoraggia, le persone a visitare il sito o prenotare.
  - d. *Performance degli hashtag* per capire quali sono gli # che incrementano la visibilità e quelli associati al tuo marchio.
  - e. Il cosiddetto *sentiment*, per comprendere come gli utenti hanno reagito al contenuto o hashtag pubblicato.

Questi sono solo alcune metriche che si possono misurare e monitorare in un arco di tempo definito per comprendere l’andamento della strategia social intrapresa.

4. Creare e curare i contenuti social. Questo punto, già ampiamente discusso nei precedenti capitoli, evidenzia come i contenuti siano una delle parti più importanti della strategia social di una struttura ricettiva. Conoscendo i vostri obiettivi e il target a cui volete rivolgervi, è necessario creare dei contenuti su misura. Una strategia di contenuti si può basare sulla colorazione dei contenuti per creare un impatto visivo accattivante, oppure creare con più post un’immagine più grande per incuriosire l’utente. Facendo leva sulla FOMO (*Fear of Missing Out* – la paura di rimanere esclusi o perdersi dei contenuti) le strutture potrebbero utilizzare le

Instagram e Facebook *stories* per portare gli utenti dietro le quinte e fargli scopri le novità.

5. Rendere la presenza social la più tempestiva possibile. Una piattaforma social con contenuti sempre aggiornati e pubblicati con base regolare trasmette professionalità e fiducia vero gli utenti. Che si tratti di rispondere ad un complimento o ad una domanda la struttura non dovrebbe lasciare una domanda in sospeso, ma dovrebbe rispondere tempestivamente. Un errore comune è condividere i contenuti all'ora ritenuta migliore in termini di visibilità, non contando però che i minuti e le ore dopo la pubblicazione sono quelli più importanti per rispondere ed essere presenti. Quindi pubblicare alla sera perché aumenta la visibilità, ma non avere l'addetto al marketing disponibile può risultare controproducente.
6. Valutare cosa sta funzionando, cosa non, e modificare la strategia passo per passo. Infatti, un passaggio importante è riuscire ad adattare la strategia nel tempo in base ai cambiamenti del mercato, stagionalità e agli imprevisti. Monitorare le campagne nel tempo permette alla struttura di comprendere quali contenuti e parole sono più performanti e aggiustare le campagne quando i contenuti sono in stallo. Molte strategie si basano sul *learn by doing*, ovvero provare alcuni contenuti e modificarli in base alla risposta degli utenti evitando radicali cambiamenti, ma piccoli aggiustamenti. Effettuare un report trimestrale da condividere con i colleghi potrebbe essere una soluzione per evidenziare i risultati raggiunti e l'efficacia della strategia. Sulla base dei vostri dati, potete valutare meglio se i KPI hanno senso in base agli obiettivi o se devono essere cambiati.

Quest'ultimo punto è molto importante in quanto il monitoraggio dei dati garantisce la valutazione dell'efficacia delle strategie e il ritorno sugli investimenti effettuati per l'attuazione di campagne marketing sui social e sul sito web.

Infine, un passo fondamentale, dopo aver analizzato tutte le varie fasi del Social Media Plan e il sito web, è il monitoraggio e analisi dei dati. Considerando la complessità, l'elevato carico di lavoro per la corretta pianificazione e gestione di un sito web e dei Social Network e per tutte le diverse dinamiche descritte in questi capitoli, una struttura ricettiva dovrebbe affidarsi ad un'agenzia di marketing specializzata o assumere personale qualificato. Infatti, a causa della pandemia di COVID-19 il business turistico ha subito profondi cambiamenti accelerando l'evoluzione e l'adozione delle tecnologie. I turisti ricercano online e i canali online

non sono più un semplice biglietto da visita, ma una vera e propria identità online che fa la differenza. La vendita diretta è sicuramente uno dei traini per la ripartenza delle strutture e raggiungere la massima redditività da ogni prenotazione è fondamentale per bilanciare la diminuzione della domanda<sup>154</sup>.

Affidarsi ad un team professionale può infatti garantire<sup>155</sup>:

1. Un risparmio economico. Infatti, esternalizzare tutte le attività di marketing consente di ottimizzare le risorse economiche e raggiungere gli obiettivi prefissati rispettando il budget.
2. Risparmio di tempo. L'attività di Web Design, ottimizzazione dei motori di ricerca, creazione di campagne, la creazione di contenuti a scadenza specifica e monitoraggio con report è una vera e propria professione. Affidarsi ad un team specializzato consente alla struttura ricettiva di concentrarsi sulla gestione degli ospiti, attività di revenue management ecc.
3. Avere a disposizione soggetti con competenze specifiche in grado di incrementare la competitività della struttura.
4. Monitoraggio costante attraverso report periodici del traffico generato nel sito web, nei social Network in modo tale da verificare se le attività online stanno effettivamente funzionando.
5. Una visione oggettiva della struttura. Spesso gli albergatori hanno una prospettiva troppo influenzata dal contesto e magari dalle emozioni e questo può portare a sbagliate interpretazione del mercato e della qualità dei servizi offerti. Avere uno sguardo esterno può garantire la risoluzione di problematiche invisibili agli occhi dei manager.

Nonostante ciò, affidarsi ad un'agenzia a volte può risultare molto costoso e non alla portata di tutte le strutture alberghiere. In questo caso, la letteratura in tema evidenzia come assumere un soggetto qualificato sia la scelta più opportuna. In quanto, essere presenti online non significa solamente essere visibili e quando si è visibili è necessario trasmettere correttamente la vision aziendale e i valori su cui si fonda la struttura. Questi concetti, ritenuti banali per qualcuno, la maggior parte delle volte vengono sottovalutati e passano in secondo piano. Diventa pertanto

---

<sup>154</sup> Nozio, Marketing per Hotel, 2020, <https://www.nozio.biz/marketing-per-hotel/> Consultato in Agosto 2021

<sup>155</sup> Scai, Perché affidarsi a un'agenzia di comunicazione per il digital marketing, 2021,

<https://scaicomunicazione.com/perche-affidarsi-a-una-agenzia-di-comunicazione/> Consultato in Agosto 2021

necessaria una persona qualificata in grado di aggiornare costantemente le pagine dinamiche del sito web con contenuti accattivanti e pubblicare sulla pagina Social foto e video coinvolgenti evidenziando i punti di forza della struttura. Questa figura può essere identificata nel *Social Media Manager*, ovvero un soggetto che sintetizza più competenze in grado di gestire tutte le attività di marketing sui canali social media<sup>156</sup>.

In particolare:

- Pianificazione strategica degli obiettivi;
- Ricerche di mercato e individuazione del target;
- Sviluppo della consapevolezza e reputazione online;
- Realizzazione di contenuti;
- Gestire la community e le interazioni con gli utenti;
- Portare nuovi lead verso il sito web.

### 3.4.3 LE CAMPAGNE PUBBLICITARIE E IL MONITORAGGIO DEI DATI

Lo step successivo è la realizzazione di campagne pay per click sui motori di ricerca di ricerca come per esempio tramite Google Adwords. Infatti, una strategia web marketing dopo una corretta analisi della struttura (SWOT analisi e della concorrenza), aver identificato chiaramente gli obiettivi strategici nel medio-lungo periodo in conformità con il budget, aver ottimizzato in forma organica (SEO<sup>157</sup>) con strategie basate sui contenuti e la ricerca di parole chiave, deve creare delle campagne pubblicitarie mirate al target di riferimento individuato nelle prime fasi. Google Ads fornisce tutti gli strumenti utili per creare delle campagne pubblicitarie per incrementare la visibilità della struttura e conseguentemente, se correttamente targettizzata, aumentare il fatturato.

---

<sup>156</sup> Network Digital 360, Social Media Manager, chi è, cosa fa e come diventarlo, 2020, <https://www.digital4.biz/marketing/mobile-e-social/social-media-manager-chi-e-cosa-fa-come-diventarlo/> Consultato in Agosto 2021

<sup>157</sup> Secondo Wikipedia per SEO si intendono “tutte quelle attività volte a migliorare la scansione, l'indicizzazione ed il posizionamento di un'informazione o contenuto presente in un sito web, da parte dei crawler (detti anche bot) dei motori di ricerca (quali ad es. Google, Yahoo!, Bing, Yandex, Baidu ecc.) al fine di migliorare (o mantenere) il posizionamento nelle SERP, ovvero nelle pagine di risposta ad interrogazioni da parte degli utenti”  
[https://it.wikipedia.org/wiki/Ottimizzazione\\_per\\_i\\_motori\\_di\\_ricerca](https://it.wikipedia.org/wiki/Ottimizzazione_per_i_motori_di_ricerca) consultato Agosto 2021

Infatti, la predisposizione di campagne online (con Google Adwords) per un albergo deve avere tre requisiti fondamentali<sup>158</sup>:

1. Un sito web aggiornato e moderno, deve essere ottimizzato per gli smartphone, tablet (responsive). Con un layout semplice e immagini accattivanti. Deve garantire una velocità di caricamento delle pagine e call to action in punti strategici all'interno del sito.

2. Booking Engine connesso al sito, è fondamentale per garantire al turista di verificare i prezzi e la disponibilità del soggiorno.

3. Monitorare i dati (Google Analytics), tener traccia delle statistiche permette di comprendere il comportamento degli utenti, le loro preferenze, le pagine più visualizzate. È possibile capire il numero di visitatori, le prenotazioni dirette.

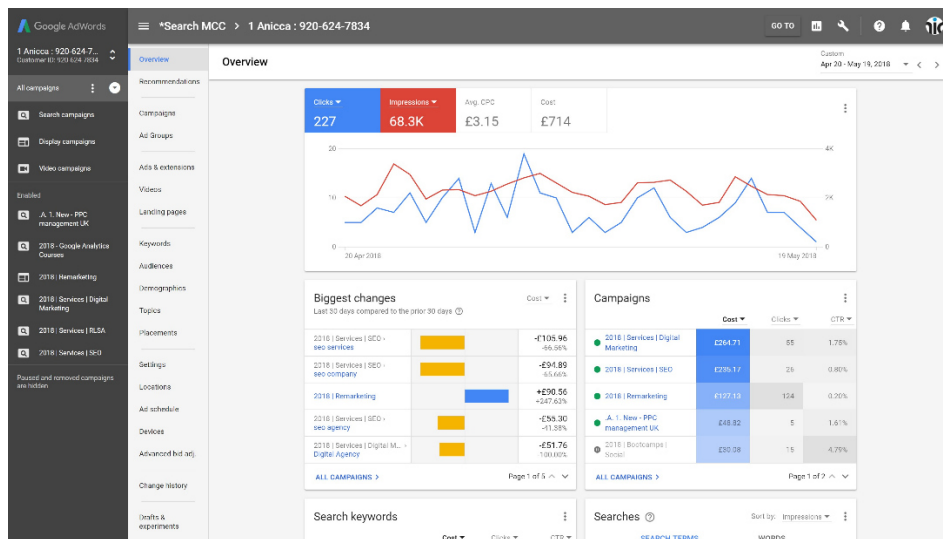


FIG. 3.20 Google Ads dashboard 2021 – Fonte: Search Engine Watch

In parallelo, l'aggiornamento dei social e la creazione di contenuti di qualità devono indirizzare i *followers* verso il sito con l'obiettivo della vendita di una camera e i servizi complementari. Una delle tecniche di vendita nel mondo alberghiero è il cosiddetto *Bundling*, ovvero legare insieme più elementi, in questo caso prodotti e servizi, e vederli sotto forma di pacchetto. Infatti, molte volte alcuni servizi, prodotti non vengono venduti singolarmente per la loro scarsa domanda, ma uniti ad altri incrementano la loro appetibilità.

<sup>158</sup> Slope, 2017, *Guida pratica alla creazione di una semplice (ma efficace) campagna AdWords per hotel* <https://www.slope.it/2017/07/21/guida-pratica-alla-creazione-di-una-semplice-ma-efficace-campagna-adwords-per-hotel/> consultato in Settembre 2021

I canali di comunicazione digitali, a differenza di quelli tradizionali, possono essere tracciati e misurati nello specifico in modo costante nel tempo. Questa caratteristica permette di comprendere se le strategie adottate siano state davvero efficaci. Infatti, è possibile conoscere il numero di visitatori del sito, da dove vengono, quanti utenti hanno completato la prenotazione o chi ha contattato la struttura e moltissime altre informazioni. Queste possono essere utilizzate a vantaggio della struttura per aggiornare le strategie e comprendere meglio i trend di mercato e i comportamenti del proprio target. Come afferma Gabriele Carboni esistono tre principali metriche per valutare le attività online<sup>159</sup>:

1. Metriche di Canale, sono quelle che devono essere tenute sotto controllo per valutare i progressi della propria strategia. Infatti, avere una reportistica chiara e costante nel tempo permette di definire e ridefinire i propri *KPI* o *Key Performance Indicator* fondamentali per la misurazione degli obiettivi. Solitamente vengono considerati processi analitici con scadenze trimestrali, semestrali o annue. Definire una “*Process Map*” potrebbe essere un accorgimento in più per monitorare l’avanzamento delle campagne.
2. Metriche di Business, sono un punto di transizioni tra le tre metriche e hanno lo scopo di misurare il frutto del lavoro in termini di comunicazione, strategia per giungere agli obiettivi di business.
3. Obiettivi di Business, sono tutti quelli che la struttura si pone di raggiungere in un determinato arco temporale con relativo budget.

Un esempio per comprendere in modo pratico queste tre metriche è<sup>160</sup>:

- Metriche di canale: identifica gli accessi al sito web;
- Metriche di business: form di contatto che gli utenti compilano all’interno del sito;
- Obiettivi di business: come per esempio nuovi clienti.

---

<sup>159</sup> Carboni G., 2016, Strategie web per i mercati esteri, Hoepli Editore

<sup>160</sup> Ibidem.



METRICHE DI CANALE

METRICHE DI BUSINESS

OBIETTIVI DI BUSINESS

FIG. 3.21 Metriche per la valutazione delle attività online Fonte: G. Carboni in *Strategie per i mercati esteri*

Gli strumenti chiave per analizzare i risultati online delle proprie attività sono molteplici e diversi per ogni canale. Alcuni strumenti fondamentali sono: Google Analytics che permette di calcolare il *Return on Investment* dei vari canali commerciali online mettendo in relazione le metriche di canale con quelle di business tracciando gli esiti delle strategie adottate. Un sito web ben strutturato è caratterizzato da molte pagine con contenuti diversi utili all'utente per comprendere la struttura e le attività da fare nella destinazione, per questo motivo analizzare il sito è uno dei passaggi fondamentali in quanto contiene preziose informazioni sulle preferenze e comportamenti degli utenti. In parallelo, monitorare l'andamento delle campagne social è altrettanto fondamentale. Ogni piattaforma ha a disposizione gratuitamente un sistema di analisi dei dati (*Facebook Insight*) che permette di misurare i contenuti più apprezzati e che quindi possono aumentare la visibilità e l'appetibilità online della struttura. Sottovalutare questa fase corrisponde a non comprendere il risultato delle proprie azioni di marketing ed equivale a non essere presenti in modo efficace e perdere gli investimenti economici e di tempo impiegati.



FIG. 3.22 Monitoraggio delle attività online - Fonte: Motorinpoleposition

## CAPITOLO 4. CASO STUDIO: ANALISI STATISTICA DEGLI STRUMENTI E DELLE STRATEGIE DIGITALI IN VENETO

### 4.1 PRESENTAZIONE E OBIETTIVI DELLA RICERCA

Nei capitoli precedenti è stata analizzata e descritta la rivoluzione in ambito turistico e il fenomeno del Travel 2.0. Dopodiché, si è analizzato il concetto di *Business Ecosystem*, ovvero una rete di organizzazioni (fornitori, clienti, distributori, concorrenti, agenzie governative etc.) coinvolte nella creazione e fornitura di un prodotto o servizio specifico attraverso sia la competizione che la cooperazione. Successivamente, il presente elaborato si è concentrato sull'evoluzione e l'impatto che le tecnologie digitali hanno avuto sulle strutture ricettive alberghiere. Infatti, sono state definite e analizzate quali strategie esse possono attuare in relazione ai radicali cambiamenti avvenuti nel comportamento di acquisto e consumo dei prodotti e servizi turistici. Il turista 2.0 è sempre più connesso ed esigente soprattutto quando desidera trascorre un periodo di tempo fuori dalla propria abitazione abituale. Esso non si accontenta più di essere un soggetto passivo e acquistare pacchetti pre-confezionati da Tour Operator o agenzie di viaggio, ma vuole prendere parte al processo di creazione delle proprie esperienze di viaggio. Il nuovo turista è colui che ricerca, pianifica e prenota i suoi viaggi su internet. Desidera condividere con milioni di persone le esperienze che sta vivendo tramite blog, forum e piattaforme social network.

In quest'ottica, l'implementazione delle tecnologie e strategie web può garantire un vantaggio competitivo alle aziende turistiche. L'analisi e il monitoraggio dei dati e la presenza attiva nei canali social è diventato un elemento fondamentale per conoscere il comportamento dei turisti e proporre offerte mirate e personalizzate con il fine di incrementare il fatturato. Ma davvero tutti la pensano in questo modo? Le strutture ricettive alberghiere stanno implementando le nuove tecnologie (e in che modo) o basano le loro strategie su modelli di marketing tradizionale?

Questi sono gli interrogativi che con la presente indagine si cerca di dare una risposta concreta definendo cosa pensano gli albergatori in Veneto delle tecnologie web come l'utilizzo del sito web e delle piattaforme social Network, quali strategie e logiche vengono impiegate e quale sia il loro punto di vista sul tema. Lo scopo di questa ricerca è comprendere se le tecnologie web rappresentino una risorsa per le



strutture alberghiere in un periodo storico dinamico e di grandi cambiamenti. In particolare, la ricerca esamina quali strumenti utilizzano le strutture per affrontare la rivoluzione turistica e garantirsi un vantaggio competitivo.

Un altro aspetto che ho deciso di analizzare all'interno di questa indagine è in che misura le strutture alberghiere facciano affidamento a personale qualificato per la pianificazione e gestione delle piattaforme digitali e se vengono predisposte delle campagne pubblicitarie.

In relazione al terzo capitolo, si metterà a confronto le analisi della letteratura sul tema e quello che effettivamente avviene all'interno delle strutture alberghiere nella Regione Veneto. Nei prossimi paragrafi, si andrà ad analizzare la metodologia prescelta per la ricerca, dopodiché si presenterà lo strumento utilizzato nell'indagine e infine si analizzeranno i risultati emersi.

## 4.2 LA METODOLOGIA DI RICERCA

L'indagine è stata condotta mediante la diffusione di un questionario intitolato “La digitalizzazione delle strutture alberghiere in Veneto”. Questo è stato redatto e inviato alle strutture alberghiere appartenenti alla Regione Veneto con una classificazione di stelle 1, 2, 3(S), 4(S), 5. Questa scelta strategica deriva dal fatto di comprendere all'interno della ricerca un maggior campione statistico in grado di rappresentare nel migliore dei modi il settore alberghiero Veneto. Stabiliti gli argomenti della ricerca e quelli da approfondire è stato organizzato un questionario e realizzato tramite la piattaforma di Google chiamata GoogleForms.

### 4.2.1 LO STRUMENTO UTILIZZATO

Lo strumento impiegato per indagare l'utilizzo e la predisposizione delle strutture alberghiere della Regione Veneto nei confronti delle tecnologie digitali (sito web e social Network) è stato il questionario. È stato scelto questo metodo statistico in quanto standardizzato dove tutti i rispondenti sono sottoposti alle medesime domande e nello stesso ordine. Il questionario è stato strutturato con domande chiuse con il fine di ottenere una numerosità campionaria significativa in un determinato arco temporale. L'impostazione del questionario ha seguito un criterio

di neutralità delle domande predisponendo un linguaggio semplice e comprensibile da tutti.

Il questionario si presenta con una mia breve introduzione, il mio percorso di studi per poi definire gli obiettivi dell'indagine. Inoltre, un aspetto a cui ho voluto dare importanza è stato quello della privacy e del trattamento dei dati personali che sono stati aggregati in forma anonima ai sensi del D.lgs. 101/2018 e ai sensi del Regolamento UE 2016/679. Nessun dato è stato utilizzato per fini commerciali, ma solo a fini scientifici e statistici.

Successivamente il questionario è stato strutturato in sezioni per rendere la compilazione e la successiva analisi dei dati più agevole e ordinata. L'idea è stata quella a "imbuto", ovvero partendo da domande più generali fino ad arrivare a domande più specifiche. L'impiego di domande chiuse ha garantito un maggiore flessibilità nel guidare l'intervistato nei concetti che ritenevo più importanti per la ricerca. Il questionario è stato organizzato nelle seguenti sezioni:

1. Sito web, in questa sezione viene richiesto se la struttura possiede un sito web, da quanto tempo è presente online, le motivazioni che stanno alla base, come organizza le attività di marketing e se sono presenti figure specifiche per l'implementazione di campagne di marketing;
2. Social Network, in questa sezione si desidera prendere in esame il ruolo che hanno queste piattaforme all'interno del management di una struttura in Veneto. Infatti, si è cercato di capire se le strutture siano iscritte a queste piattaforme, quali social vengono utilizzati, le motivazioni e se sono presenti figure specifiche (Social Media Manager) per la gestione della campagne pubblicitarie e attività di marketing;
3. Le tecnologie applicate al settore alberghiero, nella terza parte si vuole indagare quali delle tecnologie, software e strumenti vengono utilizzati all'interno della struttura: App, PMS, OTA, Channel Manager, ChatBot, Realtà aumentata etc. Si desidera comprendere quali strumenti vengono implementati e l'opinione degli albergatori nei confronti dell'utilizzo di questi per fidelizzare il cliente, aumentare la visibilità e il fatturato della struttura alberghiera.
4. Anagrafica, la quale prevede la compilazione di alcuni dati fondamentali come la provincia di residenza della struttura, la classificazione in stelle, la sua capacità ricettiva, l'anno di inizio dell'attuale gestione. Inoltre, in questa sezione si richiede facoltativamente il nome della struttura e la percentuale di clienti ritornati.

Per la realizzazione del questionario è stato necessario concentrarsi su argomenti specifici, ovvero che permettessero la comprensione del fenomeno dalla prospettiva degli albergatori sul tema delle tecnologie. Per facilitare la partecipazione e la compilazione dello strumento statistico le domande chiuse sono state ventinove con un tempo di stimato di cinque minuti. È stato diffuso dal mese di Luglio 2021 al mese di Settembre 2021 per un arco temporale totale di 74 giorni.

#### 4.2.2 MODALITÀ DI DIFFUSIONE

Per quanto riguarda la modalità diffusione del questionario alle strutture alberghiere è stato inizialmente inviato tramite gruppi *Facebook* e *LinkedIn* di albergatori o riguardanti il turismo in varie zone del Veneto, ma questa modalità è risultata poco soddisfacente in termini di risposte. Successivamente, è stato inviato tramite *WhatsApp* ad amici e parenti che hanno un impiego in un albergo o che comunque avessero una relazione diretta o indiretta con albergatori, ma anche con questa strategia le risposte sono state basse. Un altro tentativo è stato quello di reperire online i nominativi e contatti di posta elettronica delle strutture di pernottamento e inviare loro in allegato ad una e-mail il questionario con una breve presentazione dell'indagine e del mio progetto di Tesi. Questa scelta strategica ha avuto un relativo riscontro rispetto alle precedenti, ma come prevedibile la maggior parte dei questionari è finito nel cestino o nelle spam della posta elettronica delle strutture alberghiere. Per superare questo sfida, a seguito dell'invio delle e-mail, sono state effettuate delle chiamate per assicurarsi la ricezione del questionario. Parlare direttamente con gli albergatori ha avuto sicuramente un valore rispetto all'invio di una semplice e-mail. Infatti, avendo un contatto diretto ho avuto modo di comprendere il loro punto di vista sul tema. Infine, l'ultima strategia da me adottata è stata utilizzare un software di *Email Marketing* in grado di pianificare e inviare più email contemporaneamente evitando i filtri antispam predisposti automaticamente dai provider di servizi email come Gmail, Yahoo etc. Quest'ultima soluzione ha avuto successo ed evitando i filtri antispam molte strutture hanno risposto al questionario. Alcune delle quali mi hanno risposto soddisfatti e molto interessati al questionario, altri curiosi dei risultati della ricerca, mi hanno chiesto se fosse possibile riceverli una volta terminata. Questi feedback mi hanno confermato l'importanza del lavoro che sto portando avanti e mi hanno motivato a fare sempre meglio per dar loro un aiuto con questo progetto di Tesi.

### 4.3 PRESENTAZIONE E ANALISI DEI RISULTATI

Nel seguente paragrafo verranno presentati e analizzati i risultati dell'indagine in modo dettagliato al fine di mettere in luce la percezione e la propensione che hanno le strutture alberghiere Venete nell'implementazione di strategie e strumenti digitali. Con l'obiettivo di rendere la lettura dei risultati più agevole, i dati saranno presentati partendo dall'anagrafica per comprendere la percentuale di rispondenti, le relative province e classificazione in stelle. Successivamente, si affronterà il tema principale della ricerca: il sito web, i social network e l'importanza delle nuove tecnologie. L'analisi e i commenti dei dati avranno come obiettivo quello di fornire una chiave di lettura volta alla loro comprensione. Inoltre, questi verranno accompagnati da grafici e tabelle in modo tale da visualizzare al meglio il fenomeno oggetto di ricerca. I dati raccolti sono stati trattati secondo le normative in materia di dati personali ed esclusivamente rielaborati dal sottoscritto in forma anonima e aggregata con finalità statistiche e scientifiche.

#### ANAGRAFICA

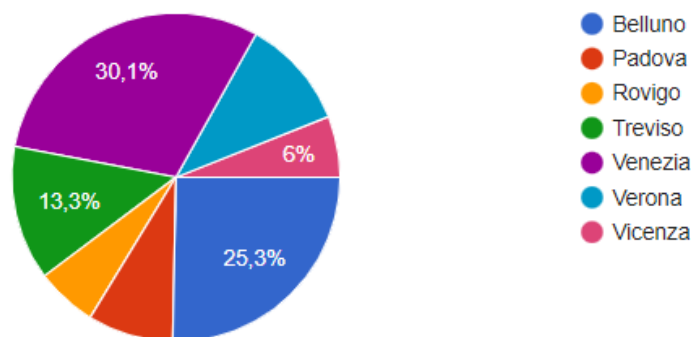


FIG. 4.1: Suddivisione delle strutture per provincia – Fonte: Elaborazione propria

Le strutture ricettive alberghiere Venete che hanno aderito alla compilazione del questionario sono state 84. La bassa percentuale di adesione al questionario può derivare a diversi fattori come per esempio:

- Il periodo di somministrazione del questionario. Infatti, la stagione estiva rappresenta per molti alberghi un periodo molto impegnativo che porta a trascurare la compilazione del questionario.
- Mancanza di tempo;
- Disinteresse nei confronti della ricerca;

- Avversità nel fornire dati relativi alla propria struttura nonostante l'intento scientifico e non commerciale dell'indagine;
- Alcuni indirizzi email presentavano delle problematiche come caselle di posta piene, server non raggiungibili, email non più attive.

Come evidenzia il grafico riportato la suddivisione è stata realizzata in base alla provincia di residenza della struttura e alla classificazione in stelle. In dettaglio:

- Venezia – 30,1%;
- Belluno – 25,3%;
- Treviso – 13,3%;
- Verona – 10,8%;
- Padova – 8,4%;
- Vicenza – 6%;
- Rovigo – 6%;

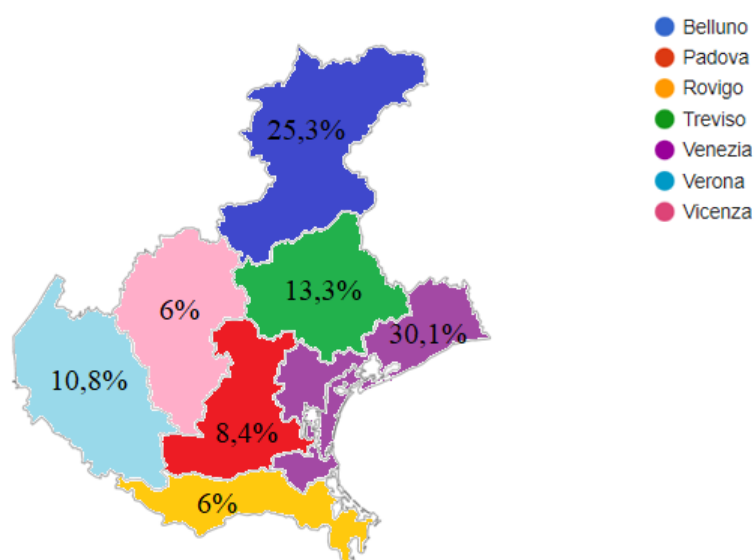


FIG. 4.2: Suddivisione delle strutture per provincia – Fonte: Elaborazione propria

Analizzando il campione dell'indagine si rileva che la maggior parte delle strutture alberghiere che hanno compilato il questionario appartengono alla provincia di Venezia, che risulta essere quella con una densità di strutture più alta rispetto alle altre province.

Infatti, secondo il sistema statistico regionale, in Veneto si identificano oltre 62 mila strutture ricettive, di cui 2.985 alberghi, per un totale di circa 750 mila posti letto (215mila in struttura alberghiere)<sup>161</sup>.

	Esercizi			Posti letto			Densità: esercizi per 100 Km <sup>2</sup>		
	Alberg.	Extralb.	Totale	Alberg.	Extralb.	Totale	Alberg.	Extralb.	Totale
Belluno	408	10.841	11.249	19.331	68.533	87.864	11	295	306
Padova	242	1.470	1.712	27.322	9.900	37.222	11	69	80
Rovigo	60	2.492	2.552	3.164	28.365	31.529	3	137	140
Treviso	162	1.452	1.614	9.228	10.394	19.622	7	59	65
Venezia	1.188	31.572	32.760	97.868	288.531	386.399	48	1.277	1.325
Verona	663	8.774	9.437	45.229	108.955	154.184	21	283	305
Vicenza	262	3.359	3.621	13.114	20.911	34.025	10	123	133
<b>Veneto</b>	<b>2.985</b>	<b>59.960</b>	<b>62.945</b>	<b>215.256</b>	<b>535.589</b>	<b>750.845</b>	<b>16</b>	<b>326</b>	<b>342</b>

FIG. 4.3 Esercizi ricettivi in Veneto - Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori Istat

In base ai dati analizzati, l'indagine è in linea con la percentuale di strutture alberghiere collocate nel territorio (e in linea con le statistiche regionali), ponendo al primo posto la provincia di Venezia. A differenza della provincia di Verona che è seconda a Venezia per numero di alberghi, ma nell'indagine è al quarto posto per numero di rispondenti. Questo può derivare da una molteplicità di fattori come quelli precedentemente esposti. La terza provincia per numero di alberghi è Belluno e questo risulta essere in linea con la ricerca qui esposta. Infine, le province di Rovigo e Vicenza che rappresentano insieme solo il 12% del campione.

Per quanto riguarda la classificazione in stelle dei vari rispondenti al questionario il diagramma circolare sotto riportato evidenzia che: il 50,6% delle strutture alberghiere che hanno risposto all'indagine appartiene alla categoria 3 stelle, il 22,9% ai 4 stelle, il 10,8% a 2 stelle. Mentre, le strutture con una classificazione di 3 e 4 stelle *Superior* corrispondono al 12%. Infine, per le strutture di 5 stelle la percentuale è del 1,2% e per quelli con 1 stella del 2,4%.

<sup>161</sup> Osservatorio Turismo in Veneto, Studio e relazione del turismo 2018, 2018, [https://osservatorioturismoveneto.it/wpcontent/uploads/2021/01/2019\\_studio\\_relazione\\_turismo\\_2018.pdf](https://osservatorioturismoveneto.it/wpcontent/uploads/2021/01/2019_studio_relazione_turismo_2018.pdf) Consultato in Giugno 2021

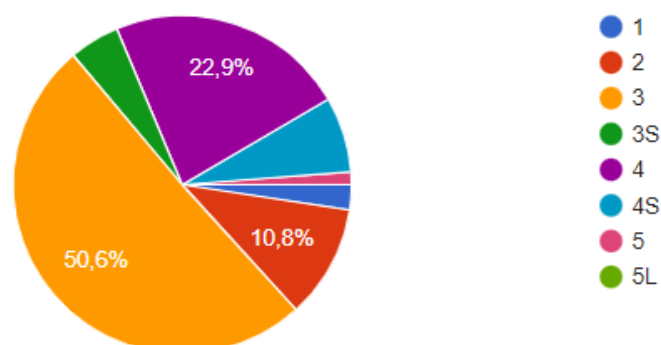


FIG. 4.4: Suddivisione delle strutture per classificazione in stelle – FONTE: Elaborazione propria

Mettendo in relazione queste percentuali con quelle definite dal sistema statistico regionale del Veneto relativo alla suddivisione delle strutture alberghiere per categoria si può evincere come il campione dell'indagine rispecchia approssimativamente la composizione regionale delle strutture alberghiere. Infatti, Secondo il sistema Regionale Statistico, in riferimento al compartimento alberghiero, si nota che la percentuale maggiore è caratterizzata da strutture di media-bassa categoria. Infatti, gli alberghi di 1 e 2 stelle rappresentano il 28,8% e quelle di 3 stelle il 51%. Gli hotel a 4 stelle il 18,5%, mentre in tutta la regione sono presenti 49 alberghi a 5 stelle per un totale di 1,6%. In questo senso il campione della ricerca può essere definito rappresentativo in termini di classificazione per stelle all'interno del territorio Veneto.

Un'altra dato che si è voluto indagare è la percentuale di clienti ritornati nelle strutture che compongono il campione. Dall'indagine emerge che a detta degli albergatori il 43,4% dei clienti ritornati presso la struttura rappresenta il 25-50%, mentre secondo il 36,1% del campione i ritornati sono il 50-75% della loro clientela. A giudizio del 9,6% degli albergatori la percentuale di clienti ritornati è tra 0-25%. Infine, il 10,8% degli albergatori afferma che la percentuale di clienti ritornati è rappresentata tra il 75-100%. Questa percentuale molto elevata può essere giustificata dal fatto che in Italia (e anche in Veneto), la percentuale di strutture alberghiere a condizione familiare rappresenta il 95%<sup>162</sup>. Una struttura alberghiera di questa tipologia basa le proprie strategie di management e marketing sulla fidelizzazione del cliente il quale ogni anno ritorna nello stesso periodo e nella stessa struttura (a volte nella stessa camera). Questa fidelizzazione è tipica delle

<sup>162</sup> PWC, 2020, "Le 10 priorità di azione per il settore del turismo: "Italia2021" – Il Turismo"

[https://www.youtube.com/watch?v=5M7mSVdYISE&ab\\_channel=PwCItaly](https://www.youtube.com/watch?v=5M7mSVdYISE&ab_channel=PwCItaly) consultato in Settembre 2021

fasce d'età più anziane che ricercano sicurezza e semplicità nella prenotazione conoscendo già il proprietario e la struttura. Nonostante ciò, questa strategia rischia di non essere adeguata alle nuove generazioni le quali ricercano, nei loro viaggi, nuove destinazioni e strutture diverse. Con le nuove tecnologie la comparazione tra le diverse strutture è immediata e i giovani del ventunesimo secolo cercano il miglior rapporto-qualità prezzo. Un'informazione utile è sapere che molte volte chi ritorna in una destinazione turistica pernotta in posti diversi.

In riferimento alla capacità ricettiva delle strutture che hanno partecipato all'indagine si riscontra che il 27,7% degli hotel dispone tra le 0-20 camere, il 36,1% tra le 21 e 40, il 20,5% tra le 41 e 60. Mentre il 6% oltre le 100 camere. Questi dati sono in linea con le statistiche ufficiali ed è possibile comprendere che in linea generale nella Regione Veneto ci siano prevalentemente alberghi di medie dimensioni. Di conseguenza le risorse economiche e di personale da investire nelle attività di marketing e comunicazione digitale possono essere limitate. Questo è molto importante da considerare nella pianificazione di strategie di management a livello Regionale.

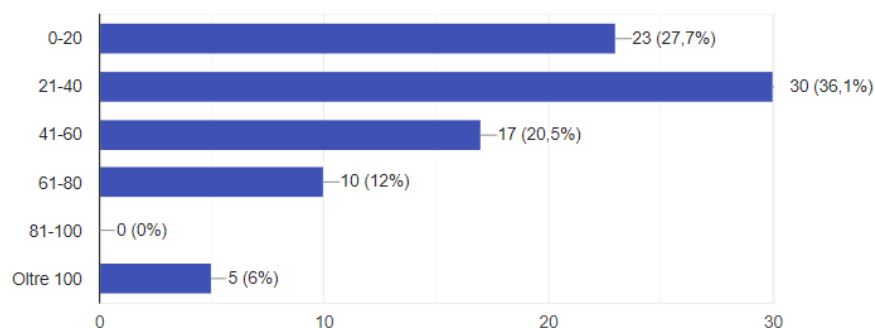


FIG. 4.5: Numero di camere delle strutture ricettive – Fonte: Elaborazione propria



La sezione successiva del questionario si rivolge agli albergatori con una domanda generale sull'utilizzo del sito web. Il 100% dei rispondenti al questionario ha risposto che possiede un sito web. Questo dato è molto importante perché evidenzia che le strutture alberghiere venete si siano adeguate all'evoluzione tecnologica e che abbiamo intrapreso delle strategie di management rivolto ad aumentare la visibilità e incrementare la prenotazione diretta attraverso strumenti digitali. Per l'84,3% dei rispondenti essere presenti online è fondamentale, per il 10,8% è molto importante, per il 3,6% importante. Solamente una struttura ha ritenuto per niente importante essere presenti online. Un dato che dimostra che una bassa percentuale non crede nell'efficacia dell'online in ambito turistico, ma che comunque si è adattato ai trend per non rimanere tagliato fuori dalla concorrenza.

Successivamente sono state chieste le motivazioni che hanno spinto alla creazione di un sito web. In particolare, si vuole indagare quali siano gli obiettivi strategici delle strutture venete. Come evidenzia il grafico sotto riportato, la maggior parte dei rispondenti, il 92,8%, afferma che ha implementato un sito web *per aumentare la visibilità della struttura*. Il 47% dichiara che vuole *aumentare il fatturato* e infine il 36,1% vuole *creare una relazione con il cliente*. Queste sono le tre motivazioni principali che spingono una struttura alberghiera in Veneto a creare un sito web. Questo dato ci permette di comprendere in quali specifiche aree si deve indirizzare l'impegno durante la pianificazione e realizzazione di un sito al fine di raggiungere gli obiettivi. In particolare:

1. Per aumentare la visibilità, sarà necessario creare una *Home Page* accattivante con un menu intuitivo e semplice all'interno del quale il cliente può navigare e conoscere meglio la struttura. Inoltre, sarà necessario predisporre delle soluzioni in un'ottica SEO (*Search Engine Optimization*) come analizzato nei capitoli precedenti, per portare il sito web nelle prime posizioni del motore di ricerca (Google, Yahoo etc.). Analizzando le parole chiave, ovvero quelle parole che vengono maggiormente utilizzate dagli utenti nella ricerca online ("Hotel a Milano") sarà possibile intercettare un traffico maggiore.
2. Per incrementare il fatturato, la struttura dovrà implementare all'interno del sito web un software di Booking Engine in modo tale da garantire una prenotazione veloce e sicura al cliente che visita il sito. Infatti, uno dei problemi principali che si riscontrano è che i turisti prenotano direttamente sulle OTA. Infatti, queste

presentano un layout e un metodo di prenotazione più semplice e veloce di un sito di un hotel. L'obiettivo per aumentare il fatturato ed evitare l'intermediazione delle OTA è quello di implementare un sistema di prenotazione diretta. Inoltre, un altro punto molto importante è proporre un *parity rate* nei vari canali commerciali attraverso il channel manager, ovvero il software che permette il coordinamento delle tariffe, disponibilità delle camere etc. tra tutti i canali come il sito web e le OTA.

3. Per creare una relazione con il cliente, la struttura potrebbe creare una pagina dedicata con un form di contatto per la richiesta di maggiori informazioni e preventivi. Inoltre, potrebbe creare una sezione dove gli utenti possano scrivere delle recensioni. In questo modo, la struttura può rispondere direttamente e dialogare con i clienti e comprendere i diversi punti di vista e utilizzare tutte queste informazioni per migliorarsi. Le critiche e le opinioni degli ospiti sono una delle fonti più importanti per gli albergatori per migliorare la gestione e comprendere cosa funziona e cosa non funziona all'interno della struttura. Le recensioni sono un sinonimo di trasparenza nei confronti degli utenti e rispondere a recensioni positive e negative migliora l'immagine online della struttura.

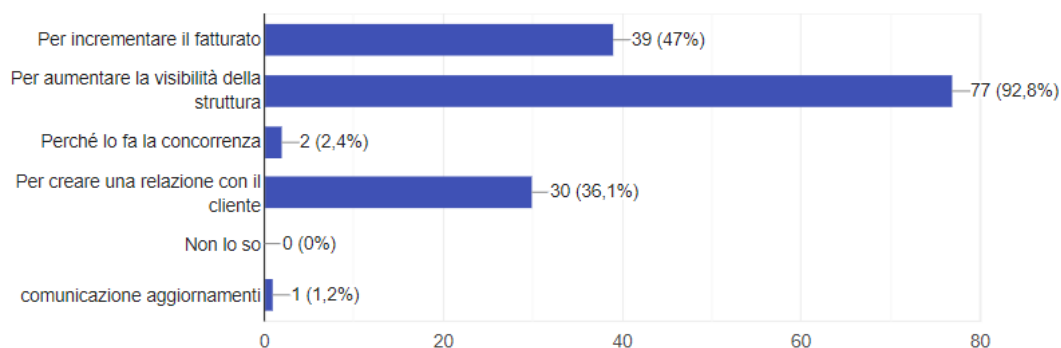


FIG. 4.6: Le motivazioni per la creazione di un sito web– Fonte: Elaborazione propria

Infine, alcuni rispondenti hanno risposto che utilizzano il sito web per *comunicare aggiornamenti e perché lo fa la concorrenza*. In particolar modo, questo ultimo punto è molto importante perché attuare delle strategie online tramite il sito web significa avere ben chiari i propri obiettivi di gestione e fatturato. Essere presenti online con sito non significa automaticamente essere visibili e aumentare il fatturato, ma ci deve essere una pianificazione strategica di come gestire il sito. Per questo motivo tutte le strutture alberghiere dovrebbero avere ben chiari gli obiettivi

e cosa vogliono dal proprio sito web e non crearlo solamente perché “adesso si fa così” o “lo fanno gli altri hotel”.

Un altro aspetto che si è voluto analizzare, al fine di comprendere le strategie utilizzate dalle strutture, è la frequenza di aggiornamento dei contenuti all'interno del sito web. La maggior parte del campione preso in esame ha risposto che aggiorna il proprio sito web mensilmente. Nello specifico il 22,9% una volta al mese, il 16,9% una volta a settimana, il 12% una volta ogni due settimane e il 6% una volta al giorno. In base ai dati analizzati, si comprende che gli albergatori siano consapevoli che un sito web debba essere aggiornato con costanza per renderlo più appetibile e attirare un maggior numero di utenti. Infatti, uno degli obiettivi del management alberghiero è quello di soddisfare la clientela, cercando di offrire prodotti e servizi personalizzati e prendendosi cura del suo soggiorno. Questo è possibile innanzitutto in loco nel momento dell'accoglienza del cliente, ma anche nella fase prima del viaggio stesso. Attraverso l'aggiornamento delle varie pagine del sito è possibile non solo invogliare il turista a prenotare, ma anche una volta prenotato aiutarlo nella fase di creazione del proprio itinerario nella destinazione. Il sito deve essere sviluppato in un'ottica ecosistemica cercando di coinvolgere anche gli altri operatori turistici che vendono servizi e prodotti nella destinazione. Il sito nelle sue pagine dovrebbe avere delle sezioni dedicate a “Dove mangiare”, “Le principali attrazioni”, “Come muoversi”, “Gli eventi e manifestazioni”. Infatti, il 18,1% aggiorna il sito prima di *feste ed eventi* questa è una soluzione per comunicare ai potenziali turisti un soggiorno in un momento particolare dell'anno e offrire delle promozioni per attirarli.

In seguito, è presente una percentuale del 24,1% che ha scelto l'opzione “Altro”. Da qui si evidenziano altre tempistiche per l'aggiornamento, tra cui:

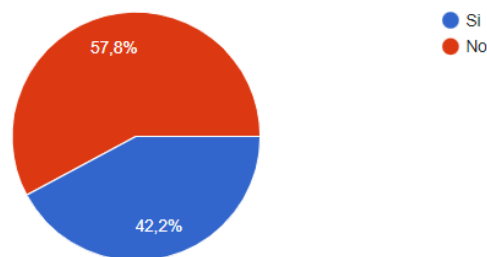
- *Una volta ogni 6 mesi;*
- *Una volta ogni anno;*
- *Due volte ogni anno;*
- *In base alle esigenze e bisogni;*
- *Solo se ho contenuti da pubblicare;*
- *Solo dopo ogni rinnovamento dell'albergo;*

- *Prima di ogni stagione lavorativa;*
- *Poco e pochissimo;*
- *Quando pubblichiamo una nuova offerta;*

Questi dati sono utili ai fini della ricerca per comprendere che il 24% del campione non aggiorna costantemente il sito web, ma solamente se ha contenuti da pubblicare o poche volte all'anno. L'aggiornamento costante del sito (nelle pagine dinamiche) è fondamentale per trasmettere fiducia e professionalità agli utenti. Infatti, dal punto di vista di un utente entrare in un sito e leggere articoli datati non trasmette un senso di continuità e attenzione. I contenuti da pubblicare dovrebbero essere pianificati in anticipo in base agli eventi ricorrenti come le festività o manifestazioni all'interno della destinazione, oppure scrivere dei contenuti riguardanti la destinazione in cui si è inseriti e le diverse iniziative sia della struttura che della località (come per esempio attività *Green* di sostenibilità, bandiere Blu per le località balneari, turismo rurale, gli itinerari culturali e naturalistici, cicloturismo, i borghi nascosti).

Sulla base di questi dati ho voluto concentrare la mia ricerca su un argomento più specifico. Ho voluto indagare se le strutture alberghiere venete svolgessero delle attività di marketing in modo autonomo o si affidassero ad un'agenzia esterna. Quindi, ho voluto comprendere se all'interno delle strutture ci fosse del personale qualificato per la pianificazione e la gestione delle attività inerenti al sito web e per la predisposizione di campagne pubblicitarie. Infine, mi sono concentrato sulla frequenza di monitoraggio dei dati da parte delle strutture.

Il grafico sottostante mette in luce che il 57,8% dei rispondenti ha dichiarato di non affidarsi ad una agenzia esterna per le attività di marketing. Mentre, il 42,2% del campione afferma che si appoggia ad un'agenzia per le medesime attività.



*FIG. 4.7: Strutture che si affidano ad un'agenzia esterna per le attività di marketing– Fonte: Elaborazione propria*

Filtrando e comparando i dati tra le differenti risposte è emerso che tutti gli hotel che si affidano ad un'agenzia esterna per la realizzazione e pianificazione di contenuti all'interno del sito web predispongono delle campagne pubblicitarie (come ad esempio tramite Google Adwords). A differenza degli hotel che non si affidano ad agenzie esterne per le loro attività di Marketing non predispongono campagne pubblicitarie online. Questo dato evidenzia come le attività di marketing digitale sono affidate a dei professionisti del settore. Inoltre, come evidenziato nei capitoli precedenti, predisporre delle campagne di Marketing online può risultare costoso per molti albergatori e questo è sicuramente un motivo che porta a non implementare questa strategia. Nonostante ciò, il mondo turistico e le esigenze dei consumatori sono cambiate e le strutture alberghiere si ritrovano in un mercato sempre più concorrenziale e sommerso da piattaforme web con decine di proposte. In un settore dinamico saper utilizzare al meglio gli strumenti digitali è diventato fondamentale. Sul motore di ricerca Google vengono effettuate più di 3 miliardi di ricerche al giorno (54mila al secondo). Per questo motivo creando delle campagne Marketing è possibile raggiungere in modo specifico il target definito ed essere così molto efficaci. Con gli annunci è possibile raggiungere il primo posto della pagina di ricerca ed essere subito visibili dagli utenti che cercheranno su Google le parole chiave pertinenti a quelle predisposte durante la realizzazione della campagna. Un altro punto molto importante è il budget flessibile ed economico in base ai click che vengono effettuati sul link "Ann." In questo modo anche le strutture di piccole e medie dimensioni hanno l'opportunità di creare campagne pubblicitarie online. Quindi, pianificare delle campagne pubblicitarie online può essere una soluzione vincente per tutte le strutture, ma questo richiede una pianificazione, tempo e un costante monitoraggio dei dati per poter cambiare in corso d'opera le varie azioni al fine di renderle più efficaci.

Successivamente è stato chiesto se all'interno della struttura ci fosse una figura specifica per la gestione del sito web. Il 54,2% del campione ha affermato che non è presente. A differenza del 45,8% che dichiara di far affidamento ad un soggetto specifico. Questo dato è importante per comprendere il grado di consapevolezza che hanno gli albergatori nell'assumere un soggetto qualificato per la gestione del sito. Nonostante ciò, è opportuno evidenziare che le strutture che si affidano ad un'agenzia esterna per le attività di marketing possono non avere nessun addetto specifico. Questa soluzione non è sempre la migliore perché chi vive all'interno

della struttura ha maggiori capacità nel filtrare le informazioni e trasmettere un messaggio sincero. Quindi non esiste una soluzione migliore o peggiore, ma è necessario valutare caso per caso a seconda delle caratteristiche della struttura, posizione, servizi offerti, budget e obiettivi.

Infine, l'ultima domanda per la sezione riguardante il sito web è stata quella di comprendere la frequenza di monitoraggio dei dati derivanti dal sito web. Il monitoraggio dei dati del sito web permette agli albergatori di comprendere il comportamento degli utenti, le loro preferenze, le pagine più visualizzate. Inoltre, è possibile capire il numero di visitatori, le prenotazioni dirette nonché la frequenza di rimbalzo (tutti gli utenti che entrano nel sito e visitano una sola pagina prima di uscire). Essere a conoscenza di tutte queste informazioni permette alle strutture di creare delle offerte più adatte alla tipologia di target prefissato e aumentare la soddisfazione della clientela. Dal grafico si evince come il 43,4% dei rispondenti analizza i dati ogni due mesi, il 27,7% ogni tre mesi, l'7,2% ogni sei mesi, l'8,4% una volta all'anno. Questi dati evidenziano che gli albergatori siano consapevoli dell'importanza di analizzare i dati e riportare le diverse metriche tra loro per avere una migliore visione d'insieme della situazione online del sito.

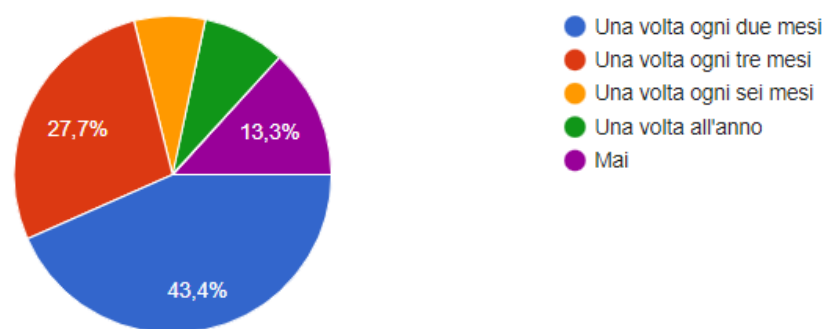


FIG. 4.8: La frequenza di monitoraggio dei dati nel sito web – Fonte: Elaborazione propria

Nonostante ciò, una percentuale elevata, il 13,3%, non monitora e di conseguenza non analizza i dati derivanti dalle attività online. Come precedentemente affermato il 100% delle strutture del campione è presente online con un sito web, ma quasi il 15% non monitora le attività che fa al suo interno. Sia dal punto di vista organico (gratuito), che a pagamento con le campagne pubblicitarie, monitorare le azioni

predisposte online è fondamentale. Infatti, ogni articolo o promozione pubblicata in un determinato periodo, dovrebbe essere monitorate per valutare la reazione degli utenti e comprendere se le modalità di diffusione, la tipologia di copy (scrittura) utilizzata sia stata vincente oppure no. Ma solamente analizzando le informazioni è possibile capire queste variabili e predisporre nel futuro diverse modalità per coinvolgere gli utenti e aumentare il tasso di conversione da utenti a clienti. Lasciare abbandonato il sito web corrisponde a comunicare verso il pubblico il proprio disinteresse verso il dialogo e la comunicazione verso i clienti.

La sezione successiva vuole indagare il grado di utilizzo, la propensione e la percezione che hanno le strutture alberghiere nell'utilizzo delle piattaforme Social Network. Innanzitutto, ho deciso di indagare quante strutture li utilizzano e quante no. In relazione al campione di 84 rispondenti il 95,2% afferma di essere presente con un profilo Social Network. Mentre solo il 4,8% dichiara di non essere presente. Le motivazioni dietro alle quali alcune strutture non utilizzano le piattaforme sono state *“Non credo possano far aumentare la visibilità alla mia struttura”* e *“Non ho il personale necessario per gestirli”*. In riferimento alla prima affermazione, è necessario ribadire che il settore turistico ha subito un'enorme evoluzione che ha comportato molteplici novità per le imprese alberghiere. Al giorno d'oggi, utilizzare solamente le strategie tradizionali non garantisce più nessun tipo di vantaggio competitivo, anzi rischia di essere un grave errore. Infatti, come affermato nei capitoli precedenti le dinamiche turistiche da parte dei consumatori nelle fasi di ricerca e prenotazione delle vacanze sono cambiate. Il primo canale è quello online, non più le agenzie di viaggio. Non essere presenti online e nelle piattaforme social media vuol dire non seguire i nuovi trend e le nuove tendenze, rischiando di essere tagliati fuori dal mercato. Questo non significa iscriversi a tutte le piattaforme social, ma solamente a quelle che sono ritenute più adatte in base al target prescelto e al tipo di comunicazione che si vuole fare. Per utilizzare i social media si dovrebbe rispondere ad alcune domande come per esempio:

- Perché dovrei iscrivermi ai social? Quali obiettivi voglio raggiungere? Che valore aggiunto trasmetto?
- Qual è il cliente target della mia struttura? Con che tono di voce comunico?

- Quali piattaforme intendo utilizzare? In che misura investirò in queste piattaforme? Quanta porzione di budget posso dedicare? Come integro le piattaforme con gli altri strumenti di marketing?
- Cosa voglio comunicare? Cosa intendo pubblicare?

Queste sono alcune domande che le strutture possono prendere come esempio per impostare una strategia social tenendo a mente che i canali social non sono fatti per vendere, ma per dialogare, conoscere le esigenze, bisogni dei clienti e condividere foto e video non solo dell'hotel, ma anche della destinazione in un'ottica ecosistemica.

In riferimento alla seconda affermazione “*Non ho il personale necessario per gestirli*”. Si evidenzia che alcune strutture, solitamente di piccole dimensioni, non hanno le disponibilità non solo economiche, ma anche di tempo e di personale per gestire in maniera corretta le piattaforme social. In questo caso, per far fronte a questa sfida, le strutture alberghiere potrebbero formare il personale che vive tutti i giorni all'interno della struttura nell'utilizzo dei social. Questo è possibile tramite dei corsi online e libri sul tema. Infatti, chi meglio dei dipendenti che vivono all'interno dell'hotel possono trasmettere il suo valore agli utenti? Questa strategia pone le basi per la creazione di un profilo social in grado di aumentare l'efficacia delle relazioni e il customer care. L'errore che non si deve commettere è iscriversi alle piattaforme social senza una pianificazione degli obiettivi, del proprio pubblico, del budget e dei contenuti. Questo può portare da un momento iniziale di euforia fino all'abbandono del canale per mancanza di contenuti.

In cima alla classifica dei social più utilizzati dai rispondenti si posiziona Facebook con il 98,7%. Seguono Instagram con il 77,2%, YouTube con il 12,7% e le altre piattaforme con percentuali inferiori. Ogni social Network ha le sue peculiarità che ne differenziano il tono di voce, il target e i contenuti da pubblicare. L'indagine qui analizzata è generalmente coerente con la letteratura in tema (definita nel capitolo precedente). Infatti, Facebook e Instagram sono tra le piattaforme più utilizzate dagli utenti per ricercare informazioni di viaggio, guardare foto e condividere contenuti con gli amici. Nonostante ciò, la piattaforma più utilizzata in Italia è YouTube. Dal campione emerge come solo 10 strutture su 84 utilizzino questa piattaforma che ha enormi potenzialità in ambito turistico come per esempio:



- La presentazione della destinazione in cui è inserita la struttura;
- La presentazione della struttura con un video emozionale ponendo al centro il lato umano;
- Le modalità per raggiungere l'hotel;
- I servizi offerti o la spiegazione di prodotti/servizi tradizionali;

Tuttavia, per sfruttare al massimo le potenzialità di questa piattaforma è necessario creare dei contenuti video accattivanti i quali molte volte richiedono tempo e risorse. Inoltre, la piattaforma richiede determinate competenze di video editing per il montaggio dei video e questo può disincentivare le strutture alla sua adozione come canale commerciale.

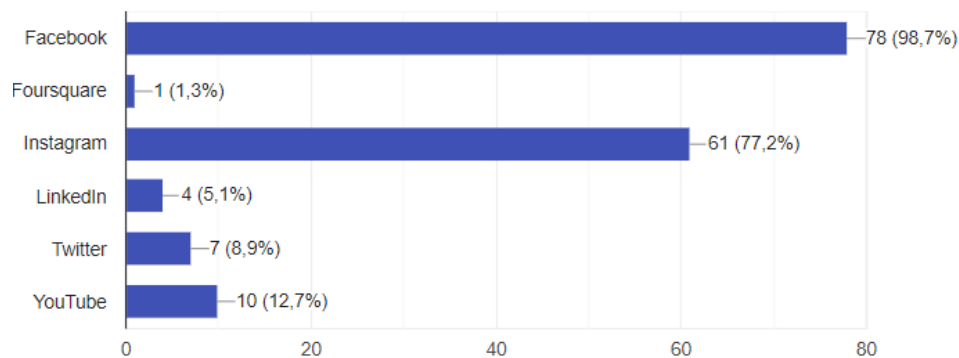


FIG. 4.9: Le piattaforme Social Network più utilizzate– Fonte: Elaborazione propria

Un altro dato interessante è capire le principali motivazioni che portano le strutture alberghiere a utilizzare le piattaforme social media. Dall'indagine emerge che l'89,9% delle strutture è consapevole dell'efficacia di *aumentare la visibilità*, il 65,8% per *pubblicare foto, video riguardanti la struttura* e il 54,4% per *fornire informazioni sui prodotti e servizi offerti all'interno della struttura e per fidelizzare il cliente*. Inoltre, altre motivazioni rilevanti sono *per promuovere eventi, manifestazioni e attività organizzate nella struttura* 41,8% e *per inserire promozioni e sconti* 24,1%. Un aspetto molto importante è che i social vengono utilizzati come canale di vendita di prodotti e servizi, ma in maniera indiretta cercando di portare l'utente all'interno del sito per concludere l'acquisto. Infatti, i canali social non devono considerare i *followers* come potenziali clienti, ma come soggetti con cui creare una relazione a lungo termine e raggiungere il *customer engagement*, ovvero il coinvolgimento dell'utente nei commenti e nella

condivisione dei contenuti pubblicati dalla struttura. Solamente successivamente questi automaticamente diventeranno non solo clienti, ma anche fan della struttura promuovendola e difendendola nei propri profili social (*advocacy*).

Creare un profilo social della struttura non comporta subito un aumento della visibilità. Molte volte pensando alla velocità del web si pensa erroneamente che anche la pubblicità sia veloce e subito efficace. Nonostante ciò, come la pubblicità tradizionale, sono necessari mesi per riscontrare un ROI e soprattutto ci deve essere un'organizzazione e pubblicazione costante dei contenuti. Un profilo social con contenuti datati, come un sito, comunica inattività e può portare l'utente a non considerare il soggiorno in quella struttura. Per questo motivo ho deciso di indagare la frequenza con la quale le strutture aggiornano i contenuti social network. Anche in questo caso le strutture alberghiere venete sono consapevoli che aggiornare una pagina social sia un passaggio importante per rendere il profilo appetibile e aumentare la visibilità. Infatti, il 40,5% aggiorna la pagina *una volta alla settimana*, il 22,8% *una volta al giorno*, il 17,7% *una volta al mese*. Solamente alcuni hotel aggiornano la pagina poco o pochissimo e questo può derivare dal fatto che non abbiano adeguate risorse in termini di personale da destinare alla gestione dei social.

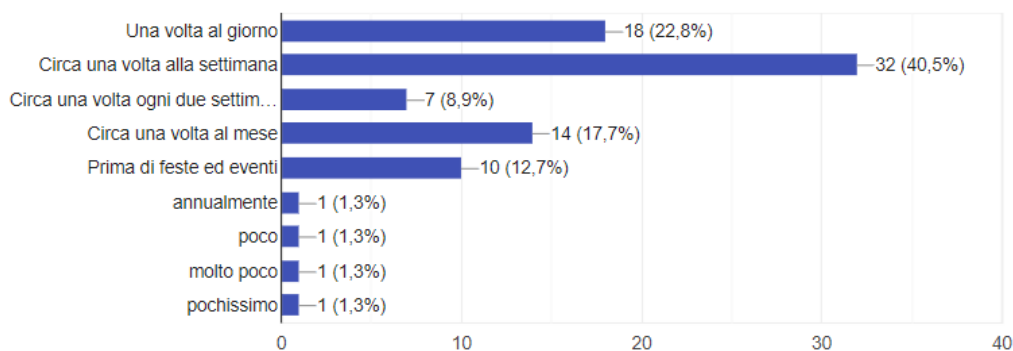
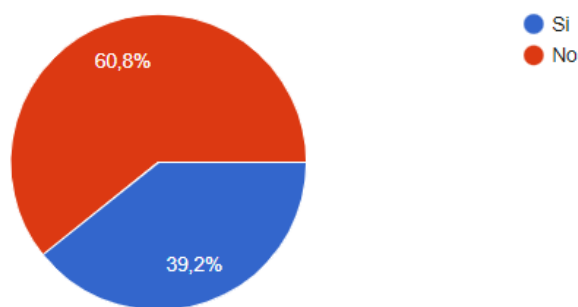


FIG. 4.10: La frequenza aggiornamento delle piattaforme Social Network– Fonte: Elaborazione propria

Successivamente ho voluto comprendere da quanto tempo le strutture alberghiere fossero iscritte alle piattaforme social network. Dall'analisi del campione emerge come il 93,7% è iscritto da più di un anno, il 3,8% da meno di un anno. Mentre solo 1,3% da più di cinque anni e più di otto anni. Questi dati evidenziano come l'adozione delle piattaforme social sia stata relativamente recente per la maggior

parte delle strutture alberghiere venete. Questo dimostra un cambio di tendenza nelle modalità di management e marketing, focalizzandosi sul digitale come opportunità per migliorare la competitività alberghiera. Inoltre, questo dato è stato comparato alla percentuale di incremento delle prenotazioni con l'utilizzo delle piattaforme social. L'indagine dimostra che il 78,5% delle strutture ha visto un incremento delle prenotazioni tra 0-25%, il 19% tra il 25-50%. Infine, l'1,3% tra 50-75% e 75-100%. Analizzando questa risposta si evince come la maggior parte delle strutture abbiamo notato un incremento, seppur basso, delle prenotazioni. Mentre il 20% ha riscontrato un aumento considerevole delle prenotazioni con l'ausilio dei social Network. Solamente 1 struttura sul campione ha riscontrato quasi il doppio delle prenotazioni. Questo indica come una corretta progettazione e pianificazione delle campagne, sia a livello organico che *Pay per Click*, possa garantire un ritorno degli investimenti concreto in termini di prenotazioni per una struttura ricettiva alberghiera in Veneto. Un dato da non sottovalutare per gli operatori turistici in un periodo storico dove internet domina il settore turistico. Per questo motivo ho voluto analizzare se gli albergatori usufruissero delle piene potenzialità dei social servendosi di figure specifiche per l'organizzazione e pianificazione delle piattaforme.



*FIG. 4.11: Percentuale di strutture che si affidano ad un Social Media Manager– Fonte: Elaborazione propria*

Dal grafico sopra riportato il 60,8% delle strutture non fa affidamento ad un Social Media Manager per la pianificazione degli strumenti social. A differenza del quasi 40% che invece basa le proprie strategie su un soggetto qualificato per l'organizzazione e creazione dei contenuti. Inoltre, è stato chiesto se gli albergatori fossero a conoscenza delle possibilità di realizzare campagne pubblicitarie sui

social Network e il 97,5% ha affermato di sì, mentre solo il 2,5% di no. Infine, per concludere la sezione dedicata all'utilizzo delle piattaforme social Media è stato domandato se vengono predisposte delle campagne pubblicitarie. Il 53,2% dei rispondenti afferma che non esegue campagne social, mentre il 46,8% sì. La triangolazione di questi dati evidenzia che la maggior parte delle strutture alberghiere non si affida ad una persona qualificata nella programmazione di campagne social. Questo indica che i profili social delle strutture hanno le potenzialità di incrementare la visibilità e le prenotazioni se gestiti secondo una logica a lungo termine da un soggetto maggiormente qualificato nel settore. Inoltre, predisponendo delle campagne pubblicitarie sarebbe possibile raggiungere in maniera più rapida e diretta il target predefinito aumentando così le prenotazioni. Un aspetto molto importante è che i social devono essere collegati al sito web per garantire un coerente flusso di informazioni in modo tale da tracciare gli utenti che dai social "atterrano" all'interno del sito web. Inoltre, quasi la totalità del campione preso in esame è a conoscenza che si possono creare delle campagne pubblicitarie nelle piattaforme social network, ma meno della metà le predispongono. Questo dato, come l'analisi del sito web, può derivare dal fatto che le strutture abbiano delle risorse limitate e in questo periodo storico prediligano altre metodologie di marketing.

Nell'ultima sezione ho deciso di analizzare ulteriormente alcuni aspetti utili per completare l'analisi e comprendere nel modo più preciso il campione. In particolare, ho voluto indagare quali tecnologie vengono applicate dagli albergatori veneti. Come si evince dal grafico il Booking online è in prima posizione con il 79,5% delle risposte, a seguire il gestionale o PMS (*Property Management System*) con il 65,1%, il channel Manager con 55,4%. Successivamente, il 51,8% degli albergatori utilizzano le OTA, il 47% Google Analytics, il 31,3% Google Adwords. Da queste informazioni è possibile definire come le strutture alberghiere venete sviluppino le loro strategie in relazione al sito web per incrementare le prenotazioni dirette tramite il Booking Engine (online). Questo porta alla disintermediazione dalle OTA che applicano ai singoli operatori elevate commissioni per ogni prenotazione. Nonostante ciò, le strutture sono consapevoli della forza che hanno acquisito le OTA nell'aumentare la visibilità e le vendite della propria struttura e per questo più della metà dei rispondenti è iscritta. Per garantire una coerenza nel pricing, disponibilità e periodi di apertura etc. tra il sito web e le OTA più della

metà del campione ha implementato il channel Manager. Un altro strumento fondamentale per la gestione coordinata tra i vari canali commerciali di una struttura alberghiera. Successivamente, secondo i dati emersi quasi la metà utilizza strumenti per il monitoraggio dei dati a conferma delle analisi precedenti svolte. Google Analytics è uno strumento gratuito in grado di monitorare e valutare il benessere di un sito e delle strategie predisposte. In relazione al monitoraggio dei dati, un altro aspetto da considerare sono le campagne marketing. Infatti, un terzo del campione utilizza Google Adwords per realizzare campagne pubblicitarie online su Google. Questo è coerente con la letteratura in tema la quale evidenzia le infinite potenzialità delle campagne online per il settore alberghiero nel ventunesimo secolo.

Altri dati interessanti che emergono dall'indagine sono l'utilizzo di realtà aumentata e virtuale. In particolar modo, quasi il 15% dei rispondenti dichiara di far uso di strumenti digitali innovati per creare tour virtuali della propria struttura e tablet per migliorare la soddisfazione del cliente. Queste nuove tecnologie permettono agli hotel di differenziarsi dalla concorrenza proponendo un servizio aggiuntivo alla loro clientela. Infatti, un tour virtuale della struttura permettere ai potenziali clienti di ridurre notevolmente la percezione di rischio relativo alle dimensioni delle camere e degli impianti connessi. Un esempio di realtà aumentata in una struttura ricettiva può essere l'utilizzo di smartphone o tablet che attraverso la loro telecamere possono far apparire maggiori informazioni su un prodotto, le modalità di utilizzo e molto altro. Un'altra tecnologia meno utilizzata è l'implementazione nel sito di un ChatBot (2,4%). Una chat automatizzata in grado di rispondere alle domande più frequenti degli utenti che visitano il sito web della struttura oppure rinviare l'utente a sezioni particolari dove può trovare la risposta. Successivamente, solamente il 10% delle strutture che hanno risposto al questionario utilizzano delle piattaforme di Revenue Management. Questo può essere definito come un insieme di tecniche che hanno come obiettivo quello di massimizzare e ottimizzare il volume d'affari. Quindi per gli hotel è fondamentale integrare nelle loro strategie un sistema di leve e azioni capaci di massimizzare ogni singola prenotazione in base alla località, giorno della settimana, periodo dell'anno, brand reputation, segmento a cui si rivolge, potere di spesa della domanda ed eventi nella località. Una gestione integrata e coordinata di tutti questi fattori garantisce un pricing dinamico capace di incrementare il fatturato della struttura alberghiera.

Infine, un dato che risulta essere molto interessante è che il 3,6% del campione non utilizza nessuna delle tecnologie elencate nel grafico. Questo dato mi ha sorpreso in quanto per un hotel al giorno d'oggi non utilizzare un gestionale, analizzare i dati del sito o non essere presente nelle OTA è grosso svantaggio competitivo. Questo dato può essere motivato dal fatto che nel campione d'indagine sono presenti hotel classificati con 1 stella che data la loro capacità ricettiva, dimensione e budget non necessitano di software per la gestione dell'hotel.

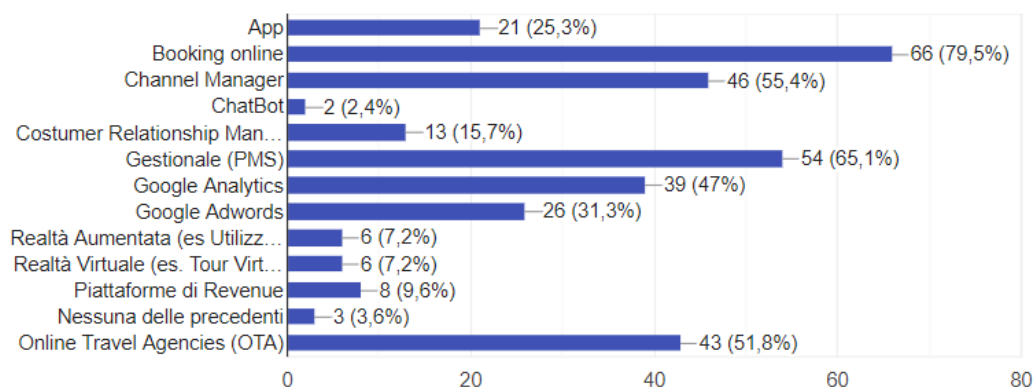


FIG. 4.12 Tecnologie applicate dagli albergatori veneti – Fonte: Elaborazione propria

Infine, per concludere il questionario rivolto alle strutture alberghiere venete sono state poste tre domande con il fine di comprendere la prospettiva degli albergatori sull'utilizzo e l'importanza degli strumenti tecnologici in relazione all'aumento della visibilità, delle prenotazioni e alla fidelizzazione dei clienti. Queste domande sono state predisposte secondo una scala Likert da 1 a 7 (dove 1 è *Decisamente no* e 7 *Decisamente si*) per capire ad un livello più profondo il pensiero del consumatore.

Alla domanda: *“Ritiene che utilizzando le tecnologie, software e strumenti digitali si possa incrementare le vendite della propria struttura?”* Il campione ha risposto in maniera più che positiva. Infatti, il 60,2% del campione d'indagine afferma che le tecnologie sono un alleato fondamentale per incrementare le vendite alberghiere. Questa prospettiva è sostenuta da un altro 18,1% che ritiene altrettanto importanti le tecnologie per la vendita di prodotti e servizi alberghieri. Solamente il 4,8% del campione ha una prospettiva negativa sull'efficacia degli strumenti digitali.

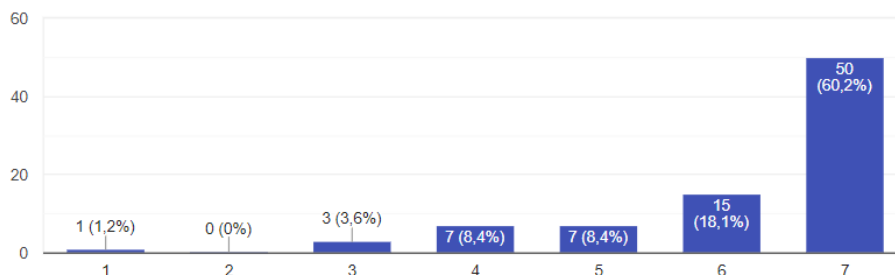
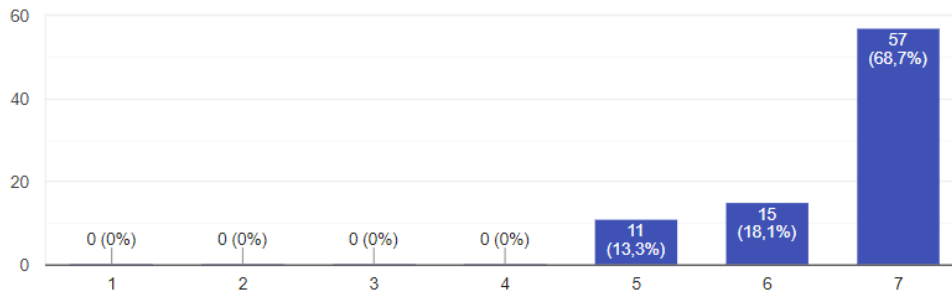


FIG. 4.13 Le tecnologie e strumenti digitali possono incrementare la fidelizzazione? – Fonte: Elaborazione propria

Successivamente, alla domanda: *“Ritiene che utilizzando le tecnologie e strumenti digitali si possa incrementare la fidelizzazione alla propria struttura?”* si osserva una disparità di risposte, ma generalmente positive. Infatti, circa la metà del campione reputa le tecnologie uno strumento decisamente importante per creare una relazione con il cliente finale con lo scopo di fidelizzarlo. Mentre, il 27,7% ha un giudizio positivo, ma non le ritiene di fondamentale importanza. Infine, il 10,8% del campione si giudica contrario agli strumenti digitali come strategia per fidelizzare il cliente puntando, a parere di chi scrive, maggiormente sull'accoglienza in loco attraverso la componente umana. La strategia che migliorerebbe la fidelizzazione della clientela sarebbe quella di comprendere il comportamento e le preferenze dei clienti della propria struttura (classificate in un database) in modo tale da garantire loro un'accoglienza su misura con il calore umano tipico dell'ospitalità italiana.

Infine, l'ultima domanda: *“Ritiene che utilizzando le tecnologie e strumenti digitali si possa incrementare la visibilità?”* il campione risulta molto omogeneo verso un parere positivo. Infatti, il 68,7% delle strutture giudica decisamente positivo l'utilizzo delle tecnologie per incrementare la visibilità. Questo giudizio è sostenuto dal 18% che dichiara essere d'accordo con tale affermazione. Nessun rispondente ha affermato che le tecnologie digitali non siano importanti ai fini della visibilità. Questo è molto importante perché indica come gli albergatori Veneti siano positivamente predisposti al loro utilizzo per incrementare la visibilità della loro struttura.



*FIG. 4.14: Le tecnologie e strumenti digitali possono incrementare la visibilità? Fonte: elaborazione propria*



#### 4.4 DISCUSSIONI DEI RISULTATI

Prima di discutere i risultati emersi dall'indagine è importante definire le modalità con cui è stata strutturata e condotta la ricerca. Infatti, lo strumento del questionario permette di raccogliere dati in maniera veloce e chiara, ma non permette ai rispondenti di esprimere il loro punto di vista sul tema. Per questo motivo sarebbe stato corretto inserire uno spazio vuoto per garantire una maggiore libertà di espressione su un tema attuale e molto discusso. Un altro punto è la discrepanza tra la numerosità campionaria e il numero complessivo di strutture alberghiere. Infatti, il limitato numero di risposte può essere causato dall'arco temporale ridotto della somministrazione del questionario e dal periodo estivo, ricco di impegni per gli albergatori. Inoltre, raggiungere direttamente gli albergatori è molto più complesso rispetto ad un questionario rivolto ai consumatori considerando per esempio il passaparola digitale. Nonostante ciò, i dati ottenuti e analizzati con cura mi hanno consentito di rispondere alle principali domande che mi sono posto nell'intento di realizzare questo progetto di Tesi.

Dall'indagine condotta si evince che gli albergatori delle Regione Veneto sono consapevoli e riconoscono le potenzialità e i vantaggi derivanti le tecnologie web per garantire una maggiore competitività alla propria struttura. Inoltre, la maggior parte delle strutture che hanno preso parte all'indagine hanno riscontrato un significativo miglioramento del management e del marketing dell'albergo attraverso l'utilizzo di strumenti digitali come il sito web e le piattaforme social media. Questi strumenti che vengono adottati garantiscono un miglioramento soprattutto dal punto di vista della visibilità della struttura. I trend affermano che il mondo del turismo sarà sempre più digitalizzato e a causa della pandemia COVID-19 questa accelerazione è stata evidente per tutti. I consumatori ricercano online tutti i giorni prodotti e servizi e in particolar modo in ambito turistico dove vengono ispirati e prenotano direttamente da casa con il proprio computer. Secondo Riccardo Mangiaracina, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio eCommerce B2c - School of Management del Politecnico di Milano: *“la pandemia ha provocato un'accelerazione del mercato online... ha accelerato il suo processo di digitalizzazione e spinto i consumatori a un utilizzo più frequente dei canali*

online”<sup>163</sup>. Inoltre, secondo il Digital2021 circa l’80% degli utenti con un’età compresa tra i 16 e i 64 anni ha comprato un prodotto su internet in Italia nel 2020<sup>164</sup>. Questi dati confermano la necessità per gli albergatori di implementare i nuovi strumenti digitali e di rimanere sempre aggiornati sui vari trend e strategie per migliorare la propria struttura. Infatti, solamente con la realizzazione di un sito web moderno, aggiornato e con i software giusti al suo interno (Booking engine, channel manager) sarà possibile conquistare fette di mercato strappandole alle OTA. Infatti, le prenotazioni dirette garantiscono enormi benefici per gli albergatori i quali così non devono pagare le alte commissioni imposte dalle OTA. Nonostante ciò, queste piattaforme sono entrate nell’immaginario collettivo dei consumatori i quali attuano una *Vertical Search*, ovvero iniziano la loro ricerca direttamente su Booking.com o Expedia.it. Una strategia che gli albergatori potrebbero adottare per invogliare l’utente alla prenotazione diretta è prima dell’uscita dal sito far apparire un pop-up con un codice promozionale da utilizzare esclusivamente nel sito. Questo metodo può risultare vincente in quanto molte volte gli utenti che entrano nel sito lo fanno perché vogliono consultare le foto, la posizione e i servizi offerti. Secondo la letteratura gli utenti non prenotano quasi mai la prima volta che entrano in un sito web, e la proposta di un codice sconto può aiutare a far tornare l’utente a concludere la transazione. In questa linea, aggiornare il sito e le piattaforme social trasmette all’utente professionalità e cura delle pagine web. Infatti, come emerge dalla ricerca, la maggior parte degli albergatori veneti (57,8%) aggiorna il proprio sito web su base mensile evidenziano la loro consapevolezza nell’importanza di questo strumento digitale. Inoltre, riuscire a trasmettere fiducia attraverso i contenuti è un obiettivo molto importante per aumentare la fidelizzazione. Successivamente, dall’indagine emerge come il 90% delle strutture possiedano un profilo social, principalmente su Facebook e Instagram. Queste piattaforme sono potentissime e sfruttando la strategia di *Content Marketing* dove i contenuti sono il cuore della comunicazione, si garantirebbe una maggiore visibilità alla struttura. In queste piattaforme, la fantasia e la creatività sono sempre premiate e aumentano il coinvolgimento degli utenti (*engagement*). Tutto ciò non significa abbandonare le strategie e strumenti tradizionali. Infatti, secondo le statistiche della regione veneto

---

<sup>163</sup> <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/ecommerce-netcomm-nuovi-trend-commercio-digitale-italia>

<sup>164</sup> SmartTalks, 2021, *La digitalizzazione e l’e-commerce in Italia*, <https://smarttalks.it/blog/digitalizzazione-ecommerce-italia-2021/> consultato settembre 2021

gran parte dei consumatori preferisce prenotare direttamente attraverso una chiamata o una e-mail verificando direttamente la disponibilità e i servizi offerti. In questo senso i social network sono uno strumento che permette agli albergatori di dialogare in modo diretto con i clienti e predisporre per loro un servizio più che soddisfacente. Infine, è possibile affermare che gli albergatori della Regione Veneto abbiano una propensione favorevole nell'implementazione di strategie e strumenti digitali. Il passo successivo è pensare a questi strumenti digitali in un'ottica ecosistemica in grado di coinvolgere stakeholder pubblici e privati per utilizzarli in maniera più coordinata e mirata. Queste tecnologie infatti, se sfruttate in modo coordinato sia da albergatori, consorzi ed enti regionali per il turismo garantirebbero uno sviluppo strategico mirato trasmettendo ai turisti un'immagine unica della destinazione Veneto. La concorrenza non deve più basarsi su una visione singola, tra hotel e hotel, ma in una visione più generale città, province, regioni e mondo. Un ecosistema turistico all'interno del quale gli operatori possono scambiarsi le informazioni e le *best practice* per accogliere e gestire nel migliore dei modi il cliente finale. Bisogna comprendere il cosiddetto TBE. Questo può essere definito come:

*“A Business Ecosystem in tourism sector, whose members share values, culture and infrastructures and have the potential and the will to cooperate in order to pursue the general long-term objectives of territory development and competitiveness”<sup>165</sup>.*

Secondo questa nozione il punto di forza di un Business Ecosystem turistico è la capacità di “fare rete”, ovvero la cooperazione e competizione (*co-opetition*) tra le diverse imprese turistiche in modo tale da raggiungere degli obiettivi a lungo termine. In questo ecosistema i consumatori sono interconnessi e svolgono un ruolo attivo diventando dei co-creatori della loro stessa esperienza. Le imprese venete, devono porsi nella giusta mentalità e attivare delle logiche di TBE per portare enormi benefici a tutto l'ecosistema. Infatti, il turismo non è solamente distribuzione di prodotti e servizi ai turisti, ma comprende anche la collaborazione e la creazione di relazioni tra le varie imprese per fornire un servizio completo al turista finale. Questa collaborazione, che grazie all'avvento delle tecnologie viene

---

<sup>165</sup> Ammirato, S., Felicetti, A.M. and Della Gala, M. (2015) 'Rethinking tourism destinations: collaborative network models for the tourist 2.0', *Int. J. Knowledge-Based Development*, Vol. 6, No. 3, pp.178–201.

semplificata e velocizzata, ha permesso a tutti gli operatori del settore di entrare in contatto e incrementare le performance della destinazione stessa. La creazione di connessioni, anche virtuali, permette di incrementare il vantaggio competitivo di una destinazione che non può più basarsi solamente sulle risorse culturali e naturali, ma è necessario una condivisione delle *best practice*, del *know-how* tra i vari partecipanti del sistema per garantire uno sviluppo e un miglioramento delle condizioni per le imprese, turisti e comunità locale. Per questo motivo anche nella Regione del Veneto è sempre più necessario e importante comprendere le dinamiche della cooperazione identificata nel Business Ecosystem e in particolare nel Tourism Business Ecosystem. Se tutte le destinazioni (un'unica località, aggregazioni di comuni, regione e stato) adottassero questa logica ecosistemica, si creerebbe un ecosistema digitale unico, realizzando un forte coordinamento in termini di circolazione dell'informazione. Per gestire questo sistema gli attori devono coordinarsi tra loro, ponendo in essere sinergie. In questo modo oltre alla diminuzione dei costi si potrebbero concentrare le energie e risorse verso gli obiettivi comuni:

- Promuovere la destinazione e i suoi prodotti e servizi turistici;
- Essere maggiormente competitivi a livello nazionale e mondiale;
- Creare e indirizzare specifiche campagne promozionali a target di clientela specifici.

Seguendo questo metodo anche i singoli attori potrebbero predisporre delle campagne marketing più strutturate e mirate che altrimenti da soli non sarebbero in grado di sostenere a causa degli elevati costi. In quest'ottica ecosistemica la realizzazione di un DMS (*Destination Management System*) potrebbe essere una soluzione per coordinare le varie imprese turistiche del territorio. Questa piattaforma non nasce per scontrarsi con le OTA come Booking.com o Expedia, ma ha l'obiettivo di aprire un tavolo di trattativa tra gli operatori e dare maggiore potere contrattuale agli amministratori turistici in balia delle condizioni sfavorevoli che mettono le OTA ai singoli operatori. In accordo con questa metodologia, il turismo è *l'asset* che accresce il valore del territorio e dà nuovo valore alle sue peculiarità. Per realizzare questa piattaforma è necessario creare un sito web di destinazione e puntare sulla sensibilizzazione che solamente attraverso il coordinamento tra i vari attori turistici è possibile. Infatti, solo attraverso un forte coordinamento e scambio

di informazioni nel territorio è possibile ottenere il massimo rendimento. Tutto ciò implica una maggiore interdipendenza tra tutti gli stakeholder i quali devono realizzare una rete che valorizzi i singoli soggetti attraverso la messa in valore dell'intero sistema. Un sistema che è strettamente legato nelle sue parti che se solo un elemento venisse a mancare tutto il sistema decadrebbe e perderebbe il suo valore ecosistemico. Come già precedentemente affermato, il turista vede la destinazione come un unicum, (senza barriere amministrative) non distingue gli operatori e questo dev'essere sempre tenuto in considerazione nel momento in cui si pianificano e attuano politiche di accoglienza, comunicazione e promozione.

## CONCLUSIONI

Uno dei principali obiettivi di questo elaborato è stato quello di dimostrare che l'evoluzione digitale nel settore turistico sia un'opportunità fondamentale per le imprese dell'ospitalità per migliorare la gestione, implementare strategie di marketing e creare relazioni con i clienti potenziali e attuali. Infatti, anche se la rivoluzione digitale ha modificato le logiche e le dinamiche di settore rendendole più complesse per gli operatori del settore, ha comportato numerose opportunità per creare valore per il cliente, realizzare campagne di marketing strutturate e comunicare il valore del brand. Inoltre, il presente progetto di Tesi ha come obiettivo quello di comprendere la prospettiva degli albergatori Veneti nei confronti delle tecnologie web e l'importanza che queste ricoprono all'interno del management alberghiero. Infatti, capire il grado di consapevolezza, utilizzo e l'atteggiamento nell'implementazione dei principali strumenti e strategie digitali Web e Social Marketing da parte di albergatori veneti è fondamentale per incrementare la competitività in un mercato sempre più globale. Per poter fronteggiare questa rivoluzione il primo passo è quello di comprendere il nuovo ruolo e i nuovi comportamenti di acquisto e consumo dei turisti. Infatti, il settore dell'ospitalità alberghiera sta affrontando un mondo all'interno del quale quasi tutto succede online: dalla fase di ispirazione del viaggio, alla prenotazione e alla condivisione delle esperienze (recensioni online, commenti sulle piattaforme social media). Infatti, il turista 2.0 è un soggetto sempre connesso alla rete che desidera prendere parte al processo di creazione del suo soggiorno trasformandosi da un soggetto passivo ad attivo (*prosumer*). Infatti, egli ricerca informazioni, confronta le tariffe e prenota le strutture online. È un turista in grado di cambiare opinione in base alle recensioni online, ai forum, alle foto sui siti web e sulle piattaforme social network. Per questo motivo, le strutture alberghiere devono sfruttare tutti i nuovi strumenti digitali per comprendere la *Tourist Journey* e le dinamiche del processo di scelta e acquisto dei turisti al fine di creare delle strategie in grado di intercettare la domanda e offrire un prodotto appetibile. Inoltre, le imprese turistiche per aver successo devono monitorare tutte le loro attività di marketing online attraverso il sito web e le piattaforme social media. Queste offrono l'opportunità di comprendere la prospettiva dei consumatori creando un dialogo diretto e avere quindi una visione esterna della propria attività. Attraverso gli approfondimenti e le analisi della

letteratura in tema si è messo in primo piano l'importanza di implementare delle strategie di comunicazione e marketing adeguate al mercato e ai cambiamenti della domanda. Inoltre, i risultati ottenuti dall'indagine da me condotta sul settore alberghiero Veneto permettono di comprendere e approfondire quali siano gli strumenti più utilizzati, le principali motivazioni, i vantaggi e le criticità di queste tecnologie. Come è stato evidenziato nella ricerca, il sito web della struttura non è solamente un biglietto da visita online, ma una vera e propria identità della struttura in grado di fare la differenza in termini di visibilità e raggiungimento degli obiettivi. Inoltre, le piattaforme social rappresentano uno strumento di comunicazione trasparente in grado di valorizzare il lato umano, i servizi che vengono offerti e il valore del brand. Investire in questi strumenti rappresenta più un'opportunità che uno dispendio di risorse economiche e temporali. Un primo limite della presente indagine, potrebbe considerarsi il circoscritto numero di rispondenti, ma l'eterogeneità del campione analizzato ha comunque permesso di dar voce a strutture alberghiere appartenenti a realtà diverse.

Questo progetto è rivolto agli albergatori in Veneto per trasmettere loro informazioni utili a comprendere i principali trend turistici e le principali strategie che potrebbero adottare per migliorare il management e marketing alberghiero. Inoltre, questo elaborato può dare spunti di riflessione ad enti locali per intraprendere delle azioni per migliorare la gestione turistica a livello di destinazione facendo riferimento al concetto integrato di *Business Ecosystem* (capitolo secondo). Gli strumenti e tecnologie web devono essere concepiti dagli albergatori come uno strumento a supporto del management della struttura. Inoltre, è necessario comprendere che loro efficacia deriva da una corretta pianificazione e gestione. Nonostante ciò, l'accoglienza e il personale umano delle strutture saranno sempre gli *asset* fondamentali del turismo. Il contatto umano e la capacità di relazionarsi sono una caratteristica tipica degli albergatori veneti che deve essere sfruttata e valorizzata. Solamente coniugando la componente umana e le nuove tecnologie sarà possibile per le strutture alberghiere offrire delle esperienze di soggiorno uniche e memorabili per i clienti.

In conclusione, questo progetto di tesi rappresenta un punto di partenza per la ricerca in tema e pone le basi per uno studio successivo e più approfondito sulla ricettività alberghiera in Veneto. Sebbene siano necessari ulteriori sviluppi in questa tematica, l'elaborato cerca di dare una prospettiva e una base conoscitiva delle

principali dinamiche sia dal punto di vista del cambiamento della domanda che dell'offerta. Inoltre, evidenzia quali siano le principali strategie adottabili dalle strutture alberghiere per essere più competitive e migliorare le loro performance. Un limite del presente elaborato è dato dalla rapidità con cui si evolvono sia le tecnologie web sia le abitudini di acquisto e consumo dei turisti. Di conseguenza, sarebbe utile ripetere l'indagine in futuro prossimo in modo tale tracciare e confermare il trend in un settore come quello turistico che nel momento della stesura del presente elaborato sta subendo una grave crisi dovuta alla pandemia.



## RINGRAZIAMENTI

Infine, desidero dedicare alcune parole alle persone a me care che mi hanno accompagnato durante questo percorso che mette fine ad un capitolo entusiasmante della mia vita per aprirne uno nuovo.

Innanzitutto, desidero ringraziare il mio relatore, il professore Nicola Camatti, per avermi guidato nella stesura del presente elaborato, per gli spunti che mi ha fornito e il tempo dedicatomi.

Ringrazio tutti gli albergatori che hanno trovato il tempo per compilare il questionario, cuore della mia ricerca e per aver condiviso il loro punto di vista su questo argomento.

Vorrei dedicare un ringraziamento speciale ai miei genitori chi mi hanno sempre sostenuto e incoraggiato a seguire i miei sogni aiutandomi nei periodi di maggior sconforto. Inoltre, vi ringrazio per avermi permesso di frequentare l'università e viaggiare per il mondo conoscendo persone di altre culture e aprendomi le porte per un futuro ricco di opportunità.

Un altro grazie è diretto la mia ragazza Federica che mi ha sempre sostenuto, aiutato e incoraggiato a dare il massimo. Spero di condividere con te altre mille avventure e conoscere il mondo a modo nostro: passo dopo passo.

Infine, ringrazio i miei amici di una vita quelli che mi hanno sempre aiutato e con i quali posso parlare apertamente dei miei problemi, delle mie idee e progetti. Ringrazio anche i Fedelissimi che sono un'ancora della mia vita e spero di condividere con voi mille avventure. Infine, ringrazio gli amici che ho conosciuto durante sia l'università che i progetti esterni con cui ho condiviso idee e che hanno reso la mia vita più ricca e divertente.

## BIBLIOGRAFIA

- Adner R., 2006, *Match your innovation. Strategy to Your Innovation Ecosystem*, Harvard Business Review, Harvard University, 84, pp. 98-107
- Adner R., Kapoor R., 2010, *Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*, Strategic Management Journal, 31, pp. 306 – 333
- Ammirato S., Felicetti A.M., Gala M.D. 2015 *Rethinking tourism destination: collaborative network models for the tourist 2.0*, International Journal of Knowledge-Based Development, vol. 6, n. 3, pp. 178-201.
- Banca d'Italia Eurosystem, 2020, *Indagine sul turismo internazionale*.
- Bateson J. E. G., Hoffman K. D., *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo, Milano, 2000, p. 189
- Berger J. 2014, *Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research*. Journal of Consumer Psychology, vol. 24, n. 4, pp. 586-607.
- Berners-Lee T., Cailliau R., Groff J. and Pollermann B. 2010, *World-wide web: the information universe*, Internet Research, Vol. 20 No. 4, pp. 461-471
- Booms B. H., Bitner M. J., 1981, *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*. In Donnelly J. H. & R. G. William (a cura di), *Marketing of Services*, American Marketing Association, pp. 47-51.
- Bronner F, Hoog R. 2011, *Vacationers and eWOM: who posts, and why, where, and what*, Journal of Travel Research, vol. 50, n. 1, pp. 15-26
- Buhalis D., 1998, *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, *Tourism management*, vol. 19, n. 5, pp. 409-421
- Buhalis D., Law R. 2008, *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research*, *Tourism management*, vol. 29, n. 4, pp. 609-623.
- Carboni G., 2016, *Strategie web per i mercati esteri*, Hoepli Editore
- Capece F., 2016, *“Travel 2.0: la realtà dei social media e delle recensioni online”*, Tesi di Laurea Magistrale, Sviluppo Interculturale dei Sistemi turistici, Università Ca 'Foscari di Venezia.
- Carù A., Cova B., 2011, *Marketing e competenze dei consumatori. L'approccio al mercato nel dopo-crisi*. Egea Editore, Milano
- Checchinato F., Dall'eWom allo showrooming: nuovi contesti e prospettive per la ricerca di marketing, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 1/2018, pp. 11-14,
- Colombo E., 2020, *Turismo Mega Trend Smart Destination e turismo digitale: AI, Blockchain, Cyber, IoT e 5G*, Hoepli

Cornigliano A., Baggio R., 2010, *Internet & turismo 2.0: tecnologie per operare con successo*, Milano, EGEA.

Dall'Ara G., 2007, *Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo*, Franco Angeli

Egger R., Herdin T. 2010, *Beyond the digital divide: tourism, ICT and culture – a highly promising alliance*, The Gaze – Journal of Tourism and Hospitality, vol. 2, n. 1, pp. 57-71; Fotis J. N., Buhalis D., Rossides N. 2021, OP. cit.

European Commission Information Society and Media, *Digital Business Ecosystems*, lavoro presentato alla IV conferenza internazionale IEEE "International Conference on Digital Ecosystems and Technologies", Dubai, 13-16 Aprile 2010.

Ficotto N., 2018, *“La dimensione digitale del Business Ecosystem delle destinazioni turistiche e strategie a supporto della creazione del valore”*, Tesi di Laurea Magistrale, Sviluppo Interculturale dei Sistemi turistici, Università Ca 'Foscari di Venezia.

G. Bateson, 1979, *“Mind and Nature: A necessary unity”*, E.P. Dutton, New York

Han, Y. (2004), *Digital content management: the search for a content management system*, *Library Hi Tech*, Vol. 22 No. 4, pp. 355-365.

Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Walsh G., Gremler D.D. 2004. *Electronic word-of-mouth via consumer – opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?* Journal of Interactive Marketing, vol. 18, n. 1, pp. 38-52.

Iansiti M., Levien R., *“Strategy as Ecology”*, Harvard Business Review

Kotler P. (2010) The Prosumer Movement. In: Blättel-Mink B., Hellmann KU. (eds) Prosumer Revisited. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kotler P., 1999, *Il Marketing secondo Kotler. Come creare, sviluppare e dominare i mercati*, Il Sole 24 Ore

Kotler P., Bowen John T. e Makens James C., 2007, *Marketing del turismo*, Pearson.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. 2017, *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*.

Lafuente A. L., Righi M., 2011, *Internet e Web 2.0*, Utet Università

Litvin S.W., Goldsmith R.E., Pan B. 2008, *Electronic Word of Mouth in hospitality and tourism management*. Tourism Management, vol. 29, n. 3, pp. 458-468.

López M., Sicilia M., 2013 *Boca a boca tradicional vs. electrónico. La participación como factor explicativo de la influencia del boca a boca electrónico*, Revista Española de Investigación y Marketing ESIC, vol. 17, no. 1, pp. 7-38.

Maeran R., Di Tella N., *Marketing sensoriale ed esperienziale nelle agenzie di viaggi*, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 3/2012, pp. 499-524,

Mauri A.G. (2002), *Le prestazioni dell'Impresa come comunicazioni “di fatto” e il ruolo del passaparola*, Sinergie Italian Journal of Management, vol. 59, pp. 147-159.

- Minazzi, R (2015), *Social media Marketing in Tourism and Hospitality*, Springer International Publishing, London
- Moore, J.F. (1998), *The Rise of a New Corporate Form*, *Washington Quarterly*, 21, pp.167-181
- Moore, J.F. 1993. *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*. Harvard Business Review.
- Moretta A. T., Manero C. B., Vicuta Ciobanu A., *L'e-Wom come strumento di gestione nel settore alberghiero italiano*, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 1/2018, pp. 57-84,
- Nachira F., Dini P., Nicolai A., 2007, *A network of digital business ecosystems for Europe: roots, processes and perspectives*. European Commission, Information Society and Media
- Nardi S., 2016, "Migliorare la competitività alberghiera tramite l'utilizzo strategico delle tecnologie informatiche: indagine del settore in Friuli Venezia Giulia", Tesi di Laurea Magistrale, Sviluppo Interculturale dei Sistemi turistici, Università Ca 'Foscari di Venezia.
- Pansari A., Kumar V. 2017, Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of Academy of Marketing Science*, n. 45, pp. 294-311
- Peltoniemi M., Vuori E., Laihonon H., *Business ecosystem as a tool for the conceptualisation of the external diversity of an organisation*, Tampere University of Technology, Institute of Business Information Management
- Peltoniemi, M., Vuori, V., *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*, Tampere University of Technology, Academia
- Pencarelli T., Betti D., Forlani F. 2011, *L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico*, Sinergie Italian Journal of Management, vol. 66, pp. 27-54
- Petracca M., 2019, "L'IMMAGINE TURISTICA NELL'ERA DEL TRAVEL 2.0. Il ruolo degli user-generated content e dell'electronic word-of-mouth", FrancoAngeli, Milano
- Razavi, A.R., Krause, P.J. e Strómmen-Bakhitar, A. 2010, *From Business Ecosystems towards Digital Business*
- Regione del Veneto, U.O. Sistema statistico regionale Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, 2018, "Studio, Analisi del Sistema turistico del Veneto: la domanda, l'offerta, l'impatto economico, sociale e ambientale",
- Riva G., *Digital Marketing 2.0. Multicanale, Sociale, Esperienziale, Mobile*, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 2/2012, pp. 213-218,
- Sartori G., 2020, "Un digital business ecosystem per la località di Bibione", Tesi di Laurea Magistrale, Sviluppo Interculturale dei Sistemi turistici, Università Ca 'Foscari di Venezia.
- Stanley J., Briscoe G., 2010, "The ABC of Digital Business Ecosystems", *Communication Law*
- Stern B. B. 1994, *A Revised Communication Model for Advertising: Multiple Dimensions of the Source, the Message, and the Recipient*. *Journal of Advertising*, 23:2, 5-15,
- Solivo M., 2014, *Sull'onda del Turismo 2.0, tra tecnologie social e personalizzazione dell'esperienza di viaggio*, Tesi di Laurea Magistrale, Università Ca 'Foscari di Venezia

Travaglini A., Puerto S., Vito D0., 2018, *Digital Marketing Turistico e strategie di revenue management per il settore ricettivo*”, Edizioni LSWR

United Nation World Tourism Organization (UNWTO)., 2019, *UNWTO Tourism Highlights*, Annual report.

Università degli Studi di Padova, “*Appunti di Economia applica al Turismo*”, 2019, pp. 75-83

Wang, J.; Wilde, P. D. 2008, *Evolution-generated communications in digital business ecosystem. Cybernetics and Intelligent Systems*. 2008 IEEE Conference on, 618-623.

Werther H., Ricci F. 2004, *E-commerce and tourism*, Communication of ACM, vol. 47, n.12, pp. 101-105.

Xian Z., Gretzel U. 2010, *Role of social media in online travel information search*, *Tourism management*, vol. 31, n. 2, pp. 179-188

## SITOGRAFIA

- PhoCusWright, *Web 2.0 begins to sprout in travel*, 19/04/2006, <http://www.phocuswright.com/researchupdates/web-20-begins-to-sprout-in-travel>, consultato in Maggio 2021.
- Marzolla G., *Risorse Hotel*, <https://risorsehotel.it/> consultato in Maggio 2021.
- Hospitality Travel and Tourism, [www.httclub.com](http://www.httclub.com) consultato in Maggio 2021
- Hotel Net, *Cosa sono I GDS*, <https://hotel-net.it/cosa-sono-i-gds> consultato in Maggio 2021.
- Osservatorio.net Digital Innovation., *Continua la crescita dell'eCommerce*, <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/continua-la-crescita-dellecommerce-b2c-in-italia-gli-acquisti-online-superano-i-31-mln-di-euro-e-il-40-provengono-da-smartphone>, consultato in Maggio 2021.
- Storia di Internet. *Storia di Internet e del Web*, <https://storiadiinternet.wordpress.com/>, consultato in Maggio 2021.
- Tim O' Reilly, *Web 2.0*, <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>, consultato in Maggio 2021.
- Birdsall W. F. (2007) *Web 2.0 as a social movement*, *Webology*, vol. 4 n. 2, pp. 5-11 <https://www.webology.org/2007/v4n2/a40.html> consultato in Maggio 2021.
- Zeldman., J, *Web 3.0*, [http://www.sociologiaonline.it/social\\_network/corso\\_social\\_network/Web3.0.pdf](http://www.sociologiaonline.it/social_network/corso_social_network/Web3.0.pdf) consultato in Maggio 2021.
- We are Social., HootSuite, *Global Digital 2021*, <https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2020-i-dati-globali> consultato in Maggio 2021.
- We are Social., HootSuite, *Global Digital 2021* <https://wearesocial.com/it/blog/2021/02/digital-2021-i-dati-italiani> consultato il in Maggio 2021
- Enciclopedia Treccani, “*Passaparola*”, <https://www.treccani.it/vocabolario/passaparola/> consultato il in Maggio 2021
- Booking Blog, “*Dallo star rating al guest rating*”, <http://www.bookingblog.com/dallo-star-rating-al-guest-rating-le-stelle-non-bastano-piu/> consultato in Maggio 2021
- TripAdvisor, “*A proposito di TripAdvisor*”, <https://tripadvisor.mediaroom.com/it-about-us>, consultato in Maggio 2021
- ComScore, “*Understanding and Impacting the Consumer Journey with TripAdvisor*”, <https://www.comscore.com/por/Clients/Understanding-and-Impacting-the-Consumer-Journey-with-TripAdvisor> consultato in Maggio 2021
- UNWTO, *International Tourism Highlights*, <https://federturismo.it/it/la-federazione/566-news/news-2019/16411-unwto-international-tourism-highlights-2019.html> consultato in Maggio 2021.

OnlItalia.com Il giornale italiano delle Nazioni unite, “Covid 19: per UNWTO nel 2020 persi 1300 miliardi di dollari nel turismo globale”, <https://www.onitalia.com/turismo-3/> consultato in Maggio 2021

UNWTO, (2020), *World Tourism Barometer*, Vol. 18, Issue 7, <https://www.unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.7>, consultato in Maggio 2021

Agi, *Turismo miniera d'oro italiana, pesa il 13% del Pil 2020*  
<https://www.agi.it/economia/news/2020-12-29/turismo-neri-pil-alberghi-10849024/#:~:text=Il%202019%20%20%20%20stato%20,4%2C%20milioni%20di%20persone>  
consultato in Giugno 2021

AskNews, *Stime Demoskopika: perse nel 2020 232 milioni di presenze turisti, 2021*  
[https://www.asknews.it/cronaca/2021/03/02/stime-demoskopika-perse-nel-2020-232-milioni-di-presenze-turisti-pn\\_20210302\\_00129/](https://www.asknews.it/cronaca/2021/03/02/stime-demoskopika-perse-nel-2020-232-milioni-di-presenze-turisti-pn_20210302_00129/) consultato in Giugno 2021

Enciclopedia Treccani, “Ecosistema”,  
[https://www.treccani.it/enciclopedia/ecosistema\\_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/ecosistema_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/) consultato in Giugno 2021

Business Consulting, *Internet e Turismo*, 2020, <https://www.e-businessconsulting.it/home/dettaglio-news/news/internet-e-turismo/> consultato in Giugno 2021

Apindustria, *L'agenda digitale europea in Veneto*, 2020,  
<http://www.apindustriavenezia.it/news/ultime-notizie/643-l-agenda-digitale-europea-in-veneto>  
consultato in Giugno 2021

Turismo.it, *Scheda del Veneto*, 2019 <https://www.turismo.it/italia/scheda/veneto/> consultato in Luglio 2021

UNWTO, *Glossary*, 2019, <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms> Consultato in Luglio 2021

Regione Veneto, *Statistiche Flash*, 2019,  
[http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/Statistiche\\_Flash\\_Febbraio\\_2020.pdf](http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/Statistiche_Flash_Febbraio_2020.pdf) consultato in Luglio 2021

Osservatorio Turismo in Veneto, *Studio e relazione del turismo 2018*, 2018,  
[https://osservatorioturismoveneto.it/wpcontent/uploads/2021/01/2019\\_studio\\_relazione\\_turismo\\_2018.pdf](https://osservatorioturismoveneto.it/wpcontent/uploads/2021/01/2019_studio_relazione_turismo_2018.pdf) Consultato in Luglio 2021

Regione Veneto, index statistico, 2019, <http://statistica.regione.veneto.it/index.jsp> consultato luglio 2021 consultato in Luglio 2021

American Marketing Association, *Definition of Marketing*, 07/2013,  
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, consultato in Luglio 2021

The Blog, *Il Marketing Mix dal Prodotto al Consumatore: il modello delle 4C*, 2020  
<https://worldmarketingsummit.it/marketing-mix-il-modello-delle-4c/> consultato in Luglio 2021

The Blog, *L'evoluzione del Marketing Mix: dalle originali 4P alle nuove 7P*, 2020 <https://pkmf-italy.com/evoluzione-marketing-mix/> consultato in Luglio 2021

Delfi&Partners, *Dalle 4P alle 7P, ovvero l'evoluzione 2.0 del Marketing Mix*, 2018 <https://delfiepartners.com/blog/2018/08/01/dalle-4p-alle-7p-ovvero-levoluzione-20-del/> consultato in Luglio 2021

Il blog di Wubook, *Il sito ideale di un hotel*, <https://wong.it/il-sito-ideale-di-un-hotel/> consultato Luglio 2021

HotelNet, *Prenotazioni dirette vs OTA*, 2018 <https://hotel-net.it/prenotazione-dirette-vs-ota-dati-2018/> consultato in Luglio 2021

Bemyguest, *Glossario Booking Engine*, 2019, <https://www.bemyguest.it/glossario/booking-engine-cosa-%C3%A8-un-booking-engine.html> consultato Agosto 2021

Bemyguest, *Glossario Channel Manager*, 2019, <https://www.bemyguest.it/glossario/channel-manager-cosa-%C3%A8-un-channel-manager-e-come-funziona.html> consultato Agosto 2021

Dhynet, *Booking Engine*, 2019 <http://blog.dhynet.com/booking-engine-cose-e-come-funziona/> consultato in Luglio 2021

Exelab, *Esempi personas*, 2019, <https://www.exelab.com/blog/esempi-personas-tool> Consultato in Luglio 2021

Geminit, *L'internet marketing che genera successo*, 2021 <https://www.geminit.it/> consultato in Luglio 2021

Usabile, *L'usabilità di un sito web*, 2019, [www.usabile.it](http://www.usabile.it) consultato in Luglio 2021

4Hotellerie, *Half of all travellers frustrated by poor websites* <https://www.4hoteliers.com/news/story/5810> consultato in Luglio 2021

Contenuti Web, *Scrivere contenuti di valore*, 2019, <https://www.contenuti-web.it/> consultato in Luglio 2021

Glossario di Marketing, *Unique Selling proposition*, 2019, <https://www.glossariomarketing.it/significato/usp/> consultato in Luglio 2021

360smartweb, *Aggiornare costantemente i contenuti di un sito*, 2019, <https://360smartweb.it/aggiornare-costantemente-contenuti-sito-web/> consultato in Luglio 2021

Formark, *Grafica del sito internet: come gli utenti leggono le pagine web*, 2019 <https://www.formark.it/grafica-del-sito-internet-come-gli-utenti-leggono-le-pagine-web/> consultato in Luglio 2021

Enciclopedia Treccani, *Social Network*, 2019 [https://www.treccani.it/vocabolario/social-network\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/social-network_%28Neologismi%29/) consultato in Agosto 2021

Wearesocial, *Dati globali 2021*, 2021 <https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2021-i-dati-global/> consultato in Agosto 2021



Wearesocial, Dati italiani 2021, 2021 <https://wearesocial.com/it/blog/2021/02/digital-2021-i-dati-italiani> consultato in Agosto 2021

TravelThink, Text100 Digital Index, 20  
<http://travelthink.org/text100-digital-index/> consultato in Agosto 2021

Consulenza Informatica, *Social Media Marketing*, 2020  
<https://consulenzainformaticatorino.it/social-media-marketing/> consultato in Agosto 2021

Statista, Forecast numbers of user on Facebook in Italy, 2021,  
<https://www.statista.com/statistics/568802/forecast-of-facebook-user-numbers-in-italy/> consultato in Agosto 2021

Siteminder, *Consigli di Marketing alberghiero*, 2020 <https://www.siteminder.com/it/consigli-marketing-alberghiero/hotel-marketing/#le-varie-tipologie-di-hotel-digital-marketing-marketing-digitale-per-hotel-> consultato in Agosto 2021

Lo stretto Indispensabile, *Come usare Facebook per promuovere una struttura ricettiva*, 2021  
<https://www.lostrettoindispensabile.net/come-usare-facebook-per-promuovere-una-struttura-ricettiva/> consultato in Agosto 2021

Accademia Marketing, *Social Media Marketing su Facebook*, 2020  
<https://www.accademiamarketing.com/social-media-marketing-facebook/> consultato in Agosto 2021

Oberlo, Statistiche utenti attivi su Facebook, 2020 <https://www.oberlo.it/blog/statistiche-outube#:~:text=Utenti%20mensili%20attivi,9%20milioni%20registrati%20su%20Facebook.> Consultato in Agosto 2021

Contenuti Digitali, *Statiche sull'utilizzo dei Social Network*, 2020,  
<https://www.contenutidigitali.net/statistiche-utilizzo-social-network> consultato Agosto 2021  
Consultato in Agosto 2021

Napoleoncat, *Statistiche Instagram sugli utenti attivi in Italia*, 2021,  
<https://napoleoncat.com/stats/instagram-users-in-italy/2021/01/> Consultato in Agosto 2021

Statista, *Number of Italian Users on Instagram*, 2021  
<https://www.statista.com/statistics/692395/number-of-instagram-users-by-age-in-italy/> Consultato in Agosto 2021

Foundr, *how to get more followers on Instagram*, 2020 <https://foundr.com/articles/social-media/how-to-get-more-followers-on-instagram> Consultato in Agosto 2021

Niroinformatica, *Perché essere presenti su tutti i social network è sbagliato*, 2021,  
<https://www.niroinformatica.it/news/non-tutti-social-network/> Consultato in Agosto 2021

Kylia, *Social Media Plan*, 2021, <https://www.kylia.it/social-media-plan-cosa-e-cosa-serve/>  
Consultato in Agosto 2021

Nozio, *Marketing per Hotel*, 2020, <https://www.nozio.biz/marketing-per-hotel/> Consultato in Agosto 2021

Scai, *Perché affidarsi a un'agenzia di comunicazione per il digital marketing*, 2021, <https://scaicomunicazione.com/perche-affidarsi-a-una-agenzia-di-comunicazione/> Consultato in Agosto 2021

Network Digital 360, *Social Media Manager, chi è, cosa fa e come diventarlo*, 2020, <https://www.digital4.biz/marketing/mobile-e-social/social-media-manager-chi-e-cosa-fa-come-diventarlo/>

Slope, 2017, *Guida pratica alla creazione di una semplice (ma efficace) campagna AdWords per hotel* <https://www.slope.it/2017/07/21/guida-pratica-alla-creazione-di-una-semplice-ma-efficace-campagna-adwords-per-hotel/> consultato in Settembre 2021 Consultato in Agosto 2021

## RIFERIMENTI ALLE FIGURE

FIG. 1.1 – *I GDS* - Fonte: Slide Valeria Minghetti, ricercatrice Ciset

Figura 1.2 – *Il funzionamento dei GDS* - Fonte: Slide Valeria Minghetti, ricercatrice Ciset

FIG. 1.3 – *Tag cloud Web 2.0* – Fonte: AppAppeal.co  
<http://www.associazionepsyche.it/it/adolescenti-e-web-2-0-istruzioni-per-genitori/>

FIG. 1.4 – *Il digitale nel mondo* - Fonte: We are social, Hootsuite (2021), Global Digital 2021. <https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2021-i-dati-globali>

FIG. 1.5 – *Il digitale In Italia*- Fonte: We are social, HootSuite (2021), Global Digital 2021 <https://wearesocial.com/it/blog/2021/02/digital-2021-i-dati-italiani>

FIG. 1.6 - *Digital Tourist Journey*. Fonte: Osservatorio Net, Digital Innovation [https://twitter.com/osserv\\_digital/status/1050315754476904448](https://twitter.com/osserv_digital/status/1050315754476904448)

FIG. 1.7 *WOM vs e-WOM*. Fonte Lopez e Sicilia [https://www.researchgate.net/figure/WOM-vs-e-WOM-Source-Adapted-from-Lopez-and-Sicilia-2014\\_fig1\\_335836873](https://www.researchgate.net/figure/WOM-vs-e-WOM-Source-Adapted-from-Lopez-and-Sicilia-2014_fig1_335836873)

FIG. 1.8 – *Numero di recensioni e giudizi in milioni di TripAdvisor* – Fonte: statista.com <https://www.statista.com/statistics/684862/tripadvisor-number-of-reviews/>

FIG. 1.9 *Arrivi turistici internazionali* – Fonte: UNWTO <https://www.unwto.org/statistics>

FIG. 1.10 – *Arrivi turistici internazionali per aree geografiche* – Fonte: UNWTO <https://www.unwto.org/statistics>

FIG. 1.11 – *Scenari futuri nel turismo 2021-2024* – Fonte: UNWTO <https://www.unwto.org/statistics>

FIG. 2.1 *Le caratteristiche del business ecosystem* (Fonte: Peltoniemi, Vuori e Laihonen)

<https://emergence.blob.core.windows.net/article-images/2015/11/b727e8cc-5da9-6010-70de-537d254d384b.png>

FIG. 2.2 *I quattro stadi evolutivi di un business ecosystem* – Fonte. Moore 1993

<https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>

FIG. 2.3 – *I principali players di un business ecosystem* Fonte: Harvard Business Review Slide Prof. Nicola Camatti, Università Ca 'Foscari di Venezia

FIG. 2.4 – *Schema generico di un ecosistema.* Fonte: Adner e Kapoor Slide Prof. Nicola Camatti, Università Ca 'Foscari di Venezia

FIG. 2.5 *Associazione strutturale tra ecosistema aziendale ed ecosistema digitale,* Fonte Nachira et al.

[http://www.icon-project.eu/docs/wp/3/Brochure\\_DBE\\_final\\_ITA.pdf](http://www.icon-project.eu/docs/wp/3/Brochure_DBE_final_ITA.pdf)

FIG. 2.6 *Esercizi ricettivi in Veneto - Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori Istat – Regione Veneto*

<https://statistica.regione.veneto.it/>

FIG. 2.7- *Movimento annuale per mese* Fonte: Elaborazioni Regione Veneto Ufficio di Statistica su dati Istat - Regione Veneto anno 2019

<https://statistica.regione.veneto.it/>

FIG. 2.8 *Movimento annuale per comprensorio* Fonte: Elaborazioni Regione Veneto Ufficio di Statistica su dati Istat Regione Veneto anno 2019

<https://statistica.regione.veneto.it/>

FIG 2.9 *Le 7 province: le variazioni % delle presenze turistiche* Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori Istat - Regione Veneto <https://statistica.regione.veneto.it/>

FIG. 2.10 *Struttura Strategica del PST Veneto - Fonte: P.S.T.V.*

[https://www.unioncamereveneto.it/wpcontent/uploads/pre/ID277\\_PSTV\\_esuaattuazione.pdf](https://www.unioncamereveneto.it/wpcontent/uploads/pre/ID277_PSTV_esuaattuazione.pdf)

FIG. 3.1 *Le leve strategiche del Marketing Mix – 4P* Fonte: Ionos, Digital Marketing <https://www.ionos.it/digitalguide/online-marketing/vendere-online/il-marketing-mix/>

FIG. 3.2: *Le nuove leve di marketing mix applicate al Turismo* Fonte: delfiepartners <https://delfiepartners.com/blog/2018/08/01/dalle-4p-alle-7p-ovvero-levoluzione-20-del/>

FIG. 3.3 – *Customer Path applicato al turismo* –Fonte Libro P. Kotler *Dal Marketing tradizionale al Digitale*

FIG. 3.4 *La piramide del web Marketing turistico* Fonte: E. Colombo, *Turismo Mega Trend Smart Destination e turismo digitale: AI, Blockchain*

FIG. 3.5 *Web Marketing Strategy* – Fonte: StudioWeb360 <https://www.studioweb360.it/web-marketing-le-migliori-strategie-successo/>

FIG. 3.6 *Booking Engine di un hotel* Fonte: Dhynet <http://blog.dhynet.com/booking-engine-cose-e-come-funziona/>

FIG. 3.7 *Progettazione di un sito web* Fonte: Geminitt <https://www.geminitt.it>

FIG. 3.8 *Fonte: L'attenzione di un utente su un sito web* Fonte: <https://www.formark.it/grafica-del-sito-internet-come-gli-utenti-leggono-le-pagine-web/>

FIG. 3.9 *Diagramma di Gutenberg* – Fonte: Marino Fadda <https://www.formark.it/grafica-del-sito-internet-come-gli-utenti-leggono-le-pagine-web/>

FIG. 3.10 *L'utilizzo delle piattaforme Social Networks* – Fonte: WeAreSocial <https://wearesocial.com/digital-2021>

FIG. 3.11 *Tempo medio di permanenza all'interno dei Social Networks*– Fonte: WeAreSocial <https://wearesocial.com/digital-2021>

FIG. 3.12 *Le piattaforme Social Network più utilizzate nel mondo* Fonte: WeAreSocial <https://wearesocial.com/digital-2021>

FIG. 3.13 *Le piattaforme Social Network più utilizzate in Italia* - Fonte: WeAreSocial <https://wearesocial.com/digital-2021>

FIG. 3.14 Social Media Marketing - Fonte: Consulenza informatica2020  
<https://consulenzainformaticatorino.it/social-media-marketing/>

FIG. 3.15 Numero di utenti Facebook in milioni - Fonte: Statista  
<https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>

FIG. 3.16 Facebook - Fonte: Accademia Marketing  
<https://www.accademiamarketing.com/social-media-marketing-facebook/>

FIG. 3.17 YouTube - Fonte: Google Immagini <https://www.google.it/imghp?hl=it>

FIG. 3.18 Fascia d'età per utenti Instagram 2021 - Fonte: Statista  
<https://www.statista.com/topics/1882/instagram/>

FIG. 3.19 Instagram - Fonte : Pier78 <https://www.pier78.net/instagram/>

FIG. 3.20 Google Ads dashboard 2021 – Fonte: Search Engine Watch  
<https://www.searchenginewatch.com/2018/06/11/using-the-new-google-adwords-dashboard/>

FIG. 3.21 Metriche per la valutazione delle attività online - Fonte: Carboni G., 2016, Strategie web per i mercati esteri, Hoepli Editore

FIG. 3.22 Monitoraggio delle attività online - Fonte: Motorinpoleposition  
<https://motorinpoleposition.it/seo-posizionamento/monitoraggio-posizionamento-sito.html>

FIG. 4.1: Suddivisione delle strutture per provincia – FONTE: Elaborazione propria

FIG. 4.2: Suddivisione delle strutture per provincia – FONTE: Elaborazione propria

FIG. 4.3 Esercizi ricettivi in Veneto - Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori Istat

FIG. 4.4: Suddivisione delle strutture per classificazione in stelle – FONTE: Elaborazione propria

FIG. 4.5: Numero di camere delle strutture ricettive – FONTE: Elaborazione propria

FIG. 4.6: *Le motivazioni per la creazione di un sito web*– FONTE: *Elaborazione propria*

FIG. 4.7: *Strutture che si affidano ad un'agenzia esterna per le attività di marketing*– FONTE *Elaborazione propria*

FIG. 4.8: *La frequenza di monitoraggio dei dati nel sito web*– FONTE *Elaborazione propria*

FIG. 4.9: *Le piattaforme Social Network più utilizzate*– FONTE *Elaborazione propria*

FIG. 4.10: *La frequenza aggiornamento delle piattaforme Social Network*– FONTE *Elaborazione propria*

FIG. 4.11: *Percentuale di strutture che si affidano ad un Social Media Manager*– FONTE *Elaborazione propria*

FIG. 4.12 *Tecnologie applicate dagli albergatori veneti* – FONTE: *Elaborazione propria*

FIG. 4.13 *Le tecnologie e strumenti digitali possono incrementare la fidelizzazione?* – FONTE *Elaborazione propria*

FIG. 4.14: *Le tecnologie e strumenti digitali possono incrementare la visibilità?*  
*Fonte: elaborazione propria*