



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici
ordinamento LM-49 (Progettazione e gestione dei sistemi turistici)

Tesi di Laurea

Quanto un Brand è in grado di differenziare?

Analisi del posizionamento delle città venete in base alle
recensioni dei visitatori

Relatore

Ch. Prof. Dario Bertocchi

Laureanda

Beatrice Padovani
Matricola 882494

Anno Accademico

2020 / 2021

Indice

Introduzione.....	1
1. Il marketing territoriale: dal prodotto di consumo al prodotto-territorio.....	4
1.1 Il <i>Destination Marketing</i> e il concetto di “destinazione turistica”	8
1.1.1 I livelli evolutivi del <i>Destination Marketing</i>	13
1.1.2 <i>Customer Satisfaction</i> e la valutazione della vacanza	17
1.2 La competizione fra destinazioni.....	19
1.3 Il Brand.....	21
1.3.1 <i>Brand Identity, Brand Image e Brand Positioning</i>	24
1.3.2 Place branding e City branding	25
2. Il ruolo del digitale nel Destination Marketing	29
2.1 I cambiamenti nella domanda turistica: il nuovo ruolo del turista	33
2.1.1 Il passaparola elettronico e l’utente come generatore di contenuti.....	37
2.2 I siti di <i>rating</i> turistici.....	39
2.2.1 Le recensioni e la reputazione online	43
2.2.2 <i>City reputation</i>	47
2.3 <i>Online City Branding</i>	50
3. Regione Veneto: analisi contesto	52
3.1 Cenni storici	53
3.2 Popolazione	54
3.3 Economia.....	55
3.3.1 Principali elementi dell’economia del turismo.....	56
3.4 Analisi Destinazione.....	58
3.4.1 La domanda turistica	61
3.4.2 Offerta	68
3.4.3 I Social.....	72
4. Analisi del posizionamento delle località venete: quanto un brand è in grado di differenziare?	75
4.1 Strumenti	76
4.1.1 Trip Advisor	76
4.1.2 Teorema della varietà e Indice di entropia	83
4.2 Analisi dei dati.....	85

4.3	Metodologia utilizzata.....	87
4.4	Risultati più rilevanti.....	89
4.4.1	Prima indagine.....	89
4.4.2	Seconda Indagine	101
4.5	Conclusioni delle indagini.....	110
	Conclusioni.....	113
	Appendice A.....	115
	Appendice B.....	126
	Appendice C.....	129
	Bibliografia	116
	Sitografia	121

Introduzione

Nella nostra epoca, i cambiamenti risultano innumerevoli, ma la maggior parte di essi ha origine a partire dall'innovazione tecnologica e dall'avanzamento di internet. Fra tutti i settori, anche quello turistico è stato investito da questi cambiamenti radicali, passando da un turismo 1.0 a un turismo 2.0 basato sulla graduale, ma ormai completa disintermediazione, ovvero la gestione e il confezionamento del viaggio interamente realizzato dal turista. La trasformazione che sta attraversando il settore turistico riguarda, in particolare, due fattori, che verranno analizzati nello studio che segue. La prima di queste variabili è quella appena citata, ovvero l'inarrestabile avanzamento tecnologico, mentre la seconda, è la crescente competizione economica che deriva dalla globalizzazione, dal localismo e dall'urbanizzazione/deurbanizzazione e che sussiste all'interno di tutti i settori, compreso quello turistico. Infatti, negli ultimi anni risulta sempre più complesso per una destinazione turistica andare a soddisfare le aspettative dei viaggiatori riuscendo a emergere in un mercato turistico sempre più saturo. Tutto ciò porta le località a reinventarsi ricercando delle strategie per potersi differenziare fra le altre destinazioni. Una di queste, è l'applicazione della disciplina del marketing ad un territorio; inizialmente la seguente applicazione non era vista di buon occhio in quanto si tratta di un concetto aziendale utilizzato in un ambito con visioni completamente differenti rispetto al comparto turistico. Tuttavia le definizioni di marketing verranno successivamente ampliate e così fu possibile applicarle anche ad un territorio/località/città. Dalla disciplina del marketing, è utile estrarre quella del *branding* ed, in particolare quella del *local/city branding*, la quale è senza dubbio uno degli strumenti più efficaci per implementare il posizionamento di una località turistica, ovvero la collocazione che una destinazione occupa nella percezione del consumatore rispetto ai concorrenti.

Proprio quest'ultimo concetto sarà l'oggetto dell'indagine che verrà intrapresa. In particolare ci si concentrerà sull'analisi del posizionamento di alcune località venete che appartengono a tre diversi comprensori: balneare, montano e lacustre (Lago di Garda). La scelta di questa analisi trova fondamento, da un lato, nella profonda varietà d'offerta che la Regione Veneto è in grado di proporre ai propri visitatori e, dall'altro lato, sulla curiosità di indagare un fenomeno così particolare come il brand di una città, che non è altro che l'anima della destinazione, e come questo, se creato e gestito in maniera ottimale sia la leva perfetta per una località il cui obiettivo è quello di emergere e differenziarsi fra le altre destinazioni.

L'obiettivo del seguente studio, dunque, è proprio questo: determinare il posizionamento delle località venete sulle mappe percettive in base ad alcune variabili prese in considerazione, e, successivamente, analizzare la collocazione delle stesse allo scopo di verificare se le località con *brand* forte e conosciuto hanno anche posizionamento ottimale e quindi sono in grado di emergere e differenziarsi. Un'indagine realizzata in questo modo può aiutare molte delle località analizzate a confermare, potenziare, modificare o addirittura, riposizionare totalmente la propria offerta turistica al fine di guadagnare distintività rispetto ai concorrenti più efficaci.

Per condurre suddetta indagine sono stati impiegati due strumenti molto efficaci: il primo è la piattaforma TripAdvisor, la quale, al giorno d'oggi, si configura come la *travel community* più vasta e popolare del mondo. In una dimensione in cui l'utente è consumatore e produttore, un portale come TripAdvisor diventa uno degli strumenti essenziali per il lavoro delle aziende in quanto ricopre una duplice funzione: da un lato aiuta gli altri viaggiatori ad organizzare il proprio viaggio o la propria esperienza e, dall'altro, diventa un ottimo supporto per le aziende come strumento di monitoraggio e gestione dell'andamento aziendale. Il secondo strumento utilizzato è l'indice di entropia o di Shannon, un indice solitamente impiegato in statistica per misurare la diversità biologica di una popolazione. Nell'indagine che segue verrà sfruttato per individuare la varietà d'offerta presente in una destinazione turistica e se questa viene fruita in modo omogeneo dai viaggiatori. Attraverso questi strumenti sono state condotte due indagini: la prima si concentra sulle cosiddette *things to do* ovvero le attività che una località offre. Saranno utilizzati, dunque, nella prima parte, l'indice di entropia come variabile fissa e numero di recensioni per ogni località o numero di macros per ogni località come altre variabili, e nella seconda parte, invece, il numero delle recensioni e il punteggio medio assegnato alle località dagli utenti di TripAdvisor (che non è altro che la qualità percepita). La seconda indagine invece, si concentra sui servizi di ricettività e su quelli di ristorazione, le variabili utilizzate in questo caso saranno il numero delle recensioni e il punteggio medio per ogni struttura. Con questa moltitudine di variabili verranno costruite delle mappe percettive attraverso le quali sarà possibile individuare quali fra le molte località si differenziano dalle altre.

L'analisi è suddivisa in quattro capitoli. Nel primo viene trattato il concetto di marketing e la sua applicazione ad un territorio, trasformandosi così nella disciplina del *destination marketing*. Successivamente si tratterà di una delle due problematiche che sta investendo il settore turistico, ovvero la tenace competizione fra località e le strategie per poter emergere

dal mercato come l'utilizzo del *brand* e del *City Branding*. Nel capitolo due verrà analizzata la seconda problematica che sta trasformando il settore dei viaggi: l'avanzamento tecnologico, e come questo, sta profondamente cambiando il comportamento dei turisti. Come questi ultimi, attraverso il passaparola normale o elettronico siano in grado di diventare i produttori della loro stessa esperienza e di quella degli altri. Verrà trattata l'importanza della nascita dei siti di recensioni e di come questi hanno influenza provata sull'andamento aziendale e sulla sua reputazione. Nel capitolo successivo, invece, il numero tre, ci si addenterà nell'analisi della regione protagonista dello studio: il Veneto. Partendo da un approfondimento contestuale della storia, della popolazione, dell'economia e dell'economia del turismo, si passerà ad un'analisi più specifica della domanda e dell'offerta turistica e di come la regione e le località gestiscono i propri portali online. Infine nel quarto ed ultimo capitolo, ci sarà il cuore dell'indagine: in primo luogo verranno approfonditi i due strumenti portanti dell'analisi, successivamente si prenderà in esame la struttura dei dati sulla base dei quali l'indagine è stata condotta, per poi prendere in considerazione la metodologia utilizzata ed, infine interpretare i risultati e trarre le conclusioni.

1. Il marketing territoriale: dal prodotto di consumo al prodotto-territorio

Per aprire l'indagine che segue si ritiene importante e necessario introdurre la disciplina cardine di tutto lo studio: il marketing territoriale. Nel primo capitolo si tratterà proprio di questo; partendo dalla disciplina madre, il marketing e giungendo, con l'evolvere della società, alla sua applicazione anche ai territori, ai luoghi e alle città, proprio come ad un prodotto di consumo. Ci si focalizzerà poi sul *destination marketing*, ovvero il marketing di un territorio turistico, su tutte le sue sfaccettature, i suoi "livelli evolutivi" e cosa si intende con il concetto di destinazione turistica. Tutto ciò per introdurre uno dei due fattori di maggiore importanza che stanno profondamente trasformando il settore turistico: la competizione fra destinazioni, le quali cercano di emergere in un mercato turistico sempre più saturo ed esigente. Verranno spiegati le cause principali di questo fenomeno, ovvero la globalizzazione, il localismo, l'urbanizzazione/de urbanizzazione, la trasformazione sociale e di conseguenza dei consumatori e dei turisti. Pertanto, si rende assolutamente necessario per le aziende e per le destinazioni turistiche cercare nuove strategie per rafforzare la loro identità. Uno di questi, appartenete alla disciplina del marketing, è l'utilizzo di un *brand*. Verrà analizzato questo strumento, gli verrà data una definizione, si definiranno i suoi scopi e ciò che è in grado di fare se sviluppato e gestito in modo ottimale. Si chiariranno anche alcuni concetti ad esso legati come la *brand identity*, la *brand image* e il *brand positioning*. Quest'ultimo si rivelerà particolarmente utile per l'indagine in quanto, come già delineato in partenza, l'obiettivo sarà quello di definire il posizionamento di alcune località venete nel mercato turistico di riferimento.

Ad oggi, la creazione di mercati mondiali e l'evoluzione delle dinamiche sociali, economiche e culturali hanno causato un aumento della competizione economica in tutti gli ambiti, la quale non si svolge più solamente tra beni di consumo, ma anche tra servizi, beni industriali, organizzazioni di vario tipo e anche fra aree geografiche, le quali diventano dei veri e propri soggetti economici. La necessità di operare con competitors omogenei cercando di mantenere una posizione competitiva sul mercato spinge sempre di più verso l'applicazione di principi di marketing anche a livello territoriale. Accanto a questo fattore, ne emergono altri due: il declino economico di alcune aree territoriali che stanno perdendo la loro quota di mercato verso i propri mercati obiettivo e l'assenza di sistemi di programmazione a livello territoriale in grado accumulare risorse e idee innovative. Anche questi due elementi tendono ad incoraggiare i territori ad adottare strategie di marketing. Nasce così il "marketing del territorio", un nuovo tipo di approccio che, fin da subito, riscontra difficoltà emerse dall'applicazione di un concetto aziendale, il marketing, ad un ambito disciplinare che apparentemente si discosta dai suoi obiettivi. Infatti fra le prime definizioni di "marketing" troviamo, ad esempio, quella di Hepner (1955) il quale cita che «Il termine marketing include qualsiasi attività inerente il movimento delle merci dal punto in cui sono state prodotte a quello in cui sono consumate. Include, dunque, la pubblicità, la promozione, la determinazione dei prezzi, la pianificazione di prodotto e l'analisi del mercato, in termine di consumatori attuali e potenziali». Nella nozione, si nota, il riferimento alle merci, ovvero a prodotti tangibili, i quali vengono gestiti in tutto il loro processo; dalla produzione al consumo. Altra definizione la possiamo trovare riportata nella quinta edizione europea del *Principles of Marketing* (2008): «Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others» (p.7). [Il marketing è un processo sociale e manageriale attraverso il quale individui e gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno e ciò che vogliono mediante la creazione, lo scambio di prodotti e di valore con altri]. Anche qui si fa riferimento ad uno scambio di valore ma su un piano meramente commerciale. Pertanto, le prime definizioni del marketing tradizionale si rivolgono quasi tutte alle attività di un'impresa volte allo scambio di un prodotto ben definito fra due parti: il venditore ed il compratore, al fine di soddisfare un bisogno di quest'ultimo. In quest'ottica, un territorio o un'area geografica risultano esclusi dall'applicazione di tale disciplina. Soltanto alcuni anni più tardi, sia il concetto di territorio, sia quello di marketing evolvono sotto nuovi punti di vista. Le due nozioni, infatti, diventano più ampie, inglobando altri ambiti oltre a quello aziendale,

l'oggetto non è più una merce o un prodotto tangibile, ma diventano anche servizi, idee, valori che vengono prodotti non più soltanto da un'impresa, ma anche da un'organizzazione e vengono scambiati al fine di soddisfare i bisogni di persone o altre organizzazioni. In secondo luogo, prenderà forma la consapevolezza che un territorio è, da sempre, soggetto a scambi esterni ed interni al fine di produrre valore per i residenti, e quindi risulta implicitamente applicabile la nozione di marketing. Inoltre, come afferma Fogli (2006), tutte le aree metropolitane ed urbane si possono pensare come fossero "imprese" che offrono però non prodotti bensì servizi, anche se sicuramente con una complessità maggiore rispetto ai prodotti di consumo quotidiani. Stando a queste nuove visioni, anche un territorio necessita di opportuna promozione e di pubblicità sfruttando le potenzialità culturali, economiche e sociali del territorio ed utilizzando linguaggi, strumenti e strategie sulla base della clientela target che si vuole raggiungere. Infatti, grazie al marketing, i territori possono adottare direttamente dal comparto aziendale alcuni strumenti operativi e modelli organizzativi e strategici adattandoli all'elevata complessità che può avere una città o un territorio, rispettandone i contenuti, l'attrattività e le potenzialità. Come sottolinea Caroli (2006) «[...] il metodo e gli strumenti di marketing non riguardano solo il rapporto tra l'impresa e il suo mercato, ma hanno ragion d'essere in qualunque relazione di scambio tra sistemi "viventi"» (p.68). In effetti, nel caso di un'area territoriale, come nello scambio di un prodotto di consumo, sussiste una relazione fra i soggetti della domanda e quelli dell'offerta, tuttavia nel primo caso, come detto, sarà molto più complessa, in particolare per tre ragioni: la prima è costituita dalla distinzione non sempre netta dei soggetti delle due parti, la seconda è il fatto che suddetta relazione non si conclude con un mero scambio commerciale, ma attraversa differenti fasi prima e dopo la transazione, infine l'ultima ragione risiede nel fatto che entrambi i soggetti dovranno valutare in modo attento il valore che la relazione instaurata potrà produrre sulle differenti organizzazioni nel medio o lungo periodo (Caroli, 2006). Se consideriamo un'area geografica come potenziale oggetto di scambio fra domanda ed offerta, è doveroso sottolineare alcune essenziali differenze che sussistono fra il prodotto di consumo ed il prodotto-territorio, oltre al differente grado di complessità appena citato. Le seguenti, come elenca Martini (2015) sono:

- La varietà, in quanto un territorio si configura come un prodotto costituito da un insieme di attività, strutture ed in generale da numerose componenti tangibili ed intangibili tra le più varie, al contrario di un bene di consumo;

- Il controllo, in quanto se un prodotto di consumo è totalmente posseduto e controllato dal titolare dell'azienda, il prodotto-territorio può essere posseduto da più personalità; pubbliche e private;
- La fruizione, in quanto il prodotto-territorio non verrà acquistato da un beneficiario, ma potrà solamente essere fruito congiuntamente con i suoi servizi e le sue attrazioni;
- La non riproducibilità, dal momento in cui la produzione di beni e servizi industriali è possibile replicarla, mentre nel caso di un'area geografica e delle sue risorse, queste una volta esaurite non sarà più possibile generarne di nuove;
- La localizzazione, in quanto il prodotto-territorio è localizzato, ovvero non separabile dalla collocazione geografica e dalle sue caratteristiche. Al contrario un bene di consumo può essere prodotto in qualunque località;
- La delimitazione, in quanto spesso e volentieri, i confini amministrativi di un territorio non sono chiari nella percezione dei target di domanda. In particolare, succede spesso che non vi è chiara corrispondenza fra denominazione del territorio e il significato che ha fuori dai suoi confini. Al contrario, un prodotto di consumo è perfettamente determinato (pp.40-41).

Pertanto, è possibile affermare, che il marketing può essere sia aziendale, sia territoriale in quanto ogni area metropolitana o urbana possiede un'anima, e solamente attraverso la sua analisi, conoscenza e sviluppo sarà possibile predisporre un'offerta territoriale ottimale; questo è ciò di cui si occupa il marketing territoriale. Più precisamente, una delle tante definizioni viene data da Fogli (2006): «Il marketing urbano-territoriale è la gestione ottimale dell'incontro tra offerta e domanda, tra ente urbano/territoriale e la relativa offerta e destinatario della stessa» (p.105), pertanto la disciplina si realizza sottoforma di legame, il quale dovrebbe avere la capacità di sviluppare in maniera intelligente le risorse grezze che un territorio possiede, di realizzare delle strategie finalizzate a rendere attrattiva l'area e valorizzare le opportunità che offre il territorio anche in maniera innovativa, in modo tale da venire incontro alle esigenze di tutti quei destinatari interessati all'offerta. In generale possiamo riassumere cinque opportunità che gli enti territoriali possono cogliere dal marketing, come indica Zucchetti (2008) nel suo *paper*, ovvero: valutare prima, durante e dopo l'impatto degli investimenti sul territorio, programmare e prevedere le condizioni affinché si possa realizzare uno sviluppo sostenibile nel lungo periodo, governare la trasformazione del territorio, promuovere le opportunità principali e le caratteristiche di

unicità dell'area ed infine, attrarre investimenti e quindi sia possibili produttori, sia consumatori nel territorio.

1.1 Il Destination marketing e il concetto di “destinazione turistica”

Il marketing di un'area geografica, come spiegato in precedenza, si delinea come una leva per lo sviluppo territoriale che si dirama in differenti direzioni salvaguardando, sviluppando e valorizzando il patrimonio presente nell'area. Più nello specifico, il marketing territoriale, se praticato in maniera consona e ottimale, renderà maggiormente apprezzabile e fruibile un qualsivoglia territorio, che sia un paese, una città, una località, generando valore, come afferma Martini (2015), per tre flussi:

- a) Per i flussi verso il territorio, e quindi il turismo e l'insediamento di attività economiche, utilizzando strategie che sfruttano l'attrattività nei confronti di specifici segmenti di domanda;
- b) Per i flussi dal territorio verso il mercato, sfruttando il valore simbolico dei servizi dei prodotti presenti sul territorio, accrescendolo e dunque cercando di aumentare la vendita degli stessi attraverso la loro qualità e differenziazione;
- c) Per i flussi interni al territorio, utilizzando delle strategie volte a rafforzare l'identità del territorio, gli attori locali e i residenti (p.50).

Pertanto, lo sviluppo e il valore derivato dal marketing territoriale porterà benefici, in generale a due macrogruppi di destinatari: ai residenti e ai turisti. Il marketing che si concentra sullo sviluppo di un'area intesa come destinazione turistica, viene chiamato *Destination marketing*. Prima di definire questa disciplina, è opportuno chiarire il concetto di “destinazione turistica”, con il quale intendiamo un sistema composto da un insieme di servizi e attrattive. Tuttavia non basta offrire solo servizi e non è sufficiente possedere solo attrattive: «Una destinazione turistica è un insieme di risorse che hanno una capacità di attrazione sufficiente a indurre un viaggiatore a compiere gli sforzi necessari per raggiungerla, con l'aggiunta dei servizi necessari per il suo soggiorno» (Ejarque, 2006, p.7). Non è comunque possibile attribuire all'espressione di destinazione turistica un significato univoco, anche se, nelle molteplici visioni e definizioni di tale concetto, ricorrono in maniera costante tre fattori: il fatto che la destinazione sia vista come uno spazio geografico, come un'aggregazione di risorse (*stakeholders* operanti sul territorio di destinazione, strutture e attività) ed infine come luogo

economico in cui i bisogni di specifici target di domanda trovano soddisfazione. La destinazione turistica nel suo complesso, assomma su di sé questi tre elementi in maniera omogenea, e basandosi su questi fattori, è possibile affermare che una destinazione turistica «si deve intendere come un'amalgama di attività, servizi e fattori di attrazione localizzati in un determinato contesto geografico, che propone un'offerta turistica integrata e tende alla valorizzazione delle risorse nonché della cultura locale» (Viola, Benvenuto, n.d, pp.46-47). Pertanto, per essere una destinazione turistica non basta possedere numerose risorse d'interesse come musei, monumenti o edifici straordinari, e non può limitarsi a esibire le opere che possiede all'interno di un'offerta statica, in quanto, in questo modo i visitatori trascorreranno nell'area un tempo relativamente breve non trovando servizi sufficienti e di qualità che permetterebbero permanenze prolungate. Infatti la città d'arte, la maggior parte delle volte, come afferma Josep Ejarque (2006) «è un contenitore, fatto di cose di straordinario interesse da visitare, ma il più delle volte senza vita» (p.7). In conclusione, il lato artistico e culturale è necessario ma non sufficiente in quanto senza l'aspetto organizzativo e commerciale una destinazione turistica non può essere considerata tale.

È anche necessario sottolineare, al fine di continuare ad inquadrare il concetto di destinazione turistica, che è possibile distinguere due tipologie di destinazioni: *corporate destination* e *community destination*. La prima tipologia, come spiega Umberto Martini (2015), sono tutti quei territori che vengono progettati, gestiti, immessi e promossi sul mercato con una logica di marketing da parte di un attore gestionale. Alcuni esempi di destinazioni *corporate* sono i villaggi turistici, i parchi divertimento, gli impianti sciistici di ultima generazione, i grandi resort che offrono ai clienti servizi integrati oltre alla mera ospitalità o quei luoghi in cui il flusso turistico è determinato dall'organizzazione dei tour operator operanti nel territorio. Le destinazioni *corporate* possono essere paragonate a tutti gli effetti ad un'impresa, in quanto condividono con essa alcune principali caratteristiche come ad esempio: il fatto che queste destinazioni siano possedute da una società che controlla, gestisce ed eroga tutti i servizi destinati alla vacanza, tutte le attività e le risorse offerte da una destinazione *corporate* sono gestite tramite piani strategici mirati alla creazione di valore applicando molto spesso il *cross selling*¹ e il fatto che vengono realizzate strategie di marketing che mirano alla creazione di pacchetti tutto-incluso destinati a target di clientela ben precisi. Le destinazioni *community* invece, si configurano come aree che si immettono sul mercato turistico attraverso l'utilizzo

¹ Con cross-selling si intende una strategia di vendita che consiste nel proporre al cliente che ha già acquistato un prodotto o un servizio, un ulteriore prodotto o servizio complementare – Glossario Marketing, disponibile all'indirizzo <https://www.glossariomarketing.it/significato/cross-selling/>.

di un brand, grazie alla collaborazione e all'interazione di molteplici *stakeholders* locali. I principali fattori che distinguono questo tipo di destinazioni dalle *corporate* sono almeno tre: è il territorio nel suo insieme che si immette sul mercato proponendo un'offerta turistica che comprende attrazioni e risorse che incoraggiano la pratica di specifiche tipologie di vacanza, le attività e le risorse offerte sono erogate da unità imprenditoriali indipendenti spesso locali, infine l'ente pubblico territoriale controlla le risorse paesaggistiche e i beni pubblici (pp.90-93).

Una destinazione turistica, per essere tale e come detto anche in precedenza, non si può limitare a possedere ed esibire le proprie attrazioni storiche, culturali o naturali, ma è anche necessario che predisponga un sistema di servizi volti ad agevolare e incoraggiare turisti e residenti a sfruttare il patrimonio della destinazione. Tuttavia, a causa della sempre crescente competizione globale del turismo, tutto questo non è più sufficiente. Emerge, infatti, la necessità di sviluppare capacità ulteriori, come quella di interagire direttamente con il mercato sotto il punto di vista della comunicazione, commerciale e del prodotto. Questo accade in quanto la comunicazione nel mondo del turismo è cambiata in maniera radicale nell'ultimo periodo, evolvendosi parallelamente ai desideri e ai bisogni dei turisti, i quali sempre più spesso sentono la necessità di vivere esperienze uniche, di scoprire luoghi estranei al turismo di massa e di recuperare aree storiche, tradizioni popolari e scelte di consumo etico. È in quest'ottica che inizia ad essere sfruttato il *destination marketing*. Come afferma Franch (2010), questa disciplina si occupa della «[...] gestione delle attività dirette a diffondere l'immagine e la notorietà della destinazione sui mercati-obiettivo, a facilitare i processi di commercializzazione, a migliorare l'attrattiva dell'offerta lavorando sui contenuti e sulla sua adeguatezza rispetto ai bisogni e ai desideri della clientela» (p.220).

Mentre invece Martini (2015) definisce il *destination marketing* come «[...] l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di *incoming* equilibrati, sostenibili ed adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti» (p.118).

In generale le attività di competenza del *destination marketing* sono indirizzate e portano beneficio ai turisti, alle organizzazioni turistiche che operano sul territorio di generazione come i tour operator, compagnie di trasporto e associazioni di turisti ed infine al comparto della comunicazione e dei media.

Ma perché si è resa necessaria la nascita di questa disciplina? Prima dell'avvento del *destination marketing*, vi era una netta separazione fra macro e micro marketing turistico, il primo era condotto a livello di destinazione e dunque a carico dell'ente turistico territoriale, il quale si occupava della promozione del territorio, della raccolta e analisi delle informazioni e della domanda turistica, dell'accoglienza e organizzazione di eventi e di altre attività culturali, sportive e, in generale, ricreative. L'azione di micro-marketing invece era realizzata individualmente dai singoli attori locali i quali si occupavano delle politiche di prodotto, di prezzo e della promozione dei servizi. Con l'intervento del *destination marketing*, questa netta separazione cessa di esistere, tuttavia, l'applicazione della disciplina, affinché possa risultare di successo, dipende dal grado di coordinamento all'interno della destinazione, il quale dovrebbe garantire la gestione delle azioni secondo una logica unitaria. È anche necessario che la destinazione eserciti un elevato livello di controllo interno, possieda una struttura organizzativa adeguata e disponga di specifiche competenze professionali. Tutto ciò perché l'attuazione del *destination marketing* presuppone che le azioni del micro e del macro-marketing vengano messe a sistema, ovvero che gli attori privati, gli enti turistici pubblici e la destinazione stessa interagiscano fra di loro (come in figura 1). Così facendo, le risorse e le competenze che offre il territorio saranno trasformate in prodotti turistici immessi direttamente sul mercato rivolti a segmenti specifici della domanda, mentre il ruolo della destinazione sarà quello di coordinare e gestire le azioni manageriali.

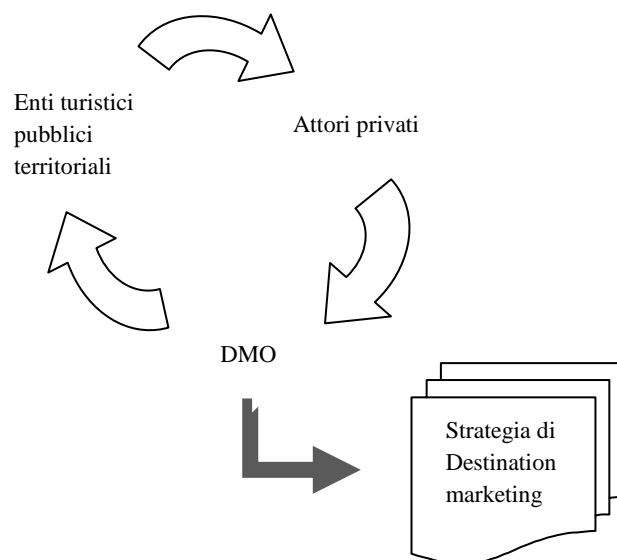


Figura 1 Logica di azione del *destination marketing*

(fonte: Franch, 2010, p.223)

Si rende necessario sottolineare, inoltre, che l'azione di *destination marketing* assume una configurazione e natura differente a seconda del tipo di destinazione. Nelle destinazioni *corporate*, l'azione è integrata nella progettazione e alla commercializzazione dell'offerta in quanto la visione d'impresa, tipica delle destinazioni *corporate*, implica la gestione strategica dell'offerta turistica. Il *destination marketing*, in questo tipo di luoghi, assume una natura commerciale che si caratterizza, da un lato, da una politica che mira ad aumentare gli investimenti e dall'altro dalla stipulazione di accordi di collaborazione per la vendita di pacchetti/risorse turistiche offerte dalla destinazione. Nelle destinazioni *community* invece, l'azione di *destination marketing* assume sicuramente maggiore rilievo, in quanto la disciplina si inserisce in un contesto nel quale operano molteplici attori che controllano differenti attività, servizi e risorse turistiche, e dunque l'azione di marketing assumerà il ruolo di coordinamento dei diversi soggetti, come spiegato in precedenza (Figura 2). Pertanto possiamo affermare che l'obiettivo finale del *destination marketing* è quello di realizzare una strategia che attribuisca integrazione e sistematicità all'offerta turistica, realizzata in un territorio in cui le risorse sono diffuse e sono possedute da diversi attori, in questo modo una destinazione *community* assumerà la forma di un network, il cui scopo principale sarà quello di soddisfare le richieste e i bisogni della domanda attraverso la proposta di prodotti turistici piuttosto evoluti (Martini, 2015, p.118-122).

Il campo di azione del *destination marketing* include, dunque, da un lato, tutto il settore delle relazioni interne alla destinazione, in quanto gestisce i rapporti con i residenti, con gli organi politici e con tutti gli altri attori locali. Quest'area relazionale viene gestita dalle organizzazioni turistiche territoriali a livello nazionale o locale. Dall'altro lato, il *destination marketing* instaura e gestisce l'ambito delle relazioni esterne alla destinazione e quindi con il mercato, ovvero con i turisti attuali e potenziali, con i media e con il settore pubblicitario e con gli operatori dell'*outgoing*. Questo secondo versante della disciplina include tutte le attività volte a diffondere l'immagine del territorio e la sua notorietà nei mercati obiettivo, a facilitare i processi di commercializzazione del prodotto e promuoverlo sui medesimi e a migliorare l'attrattiva dell'offerta lavorando sui contenuti in base alle esigenze dei beneficiari. L'azione di *destination marketing* dovrà, dunque, selezionare, raggiungere e soddisfare specifici segmenti che provengono sia dal mercato interno, sia da quello esterno internazionale, sfruttando la relazione e la collaborazione con le organizzazioni dell'*outgoing* e il settore dei media.

1.1.1 I livelli evolutivi del Destination Marketing

Le azioni di *destination marketing* sono organizzate in quattro livelli evolutivi in base ai quali, più si procede verso l'alto e più aumenterà il grado di organizzazione, complessità e integrazione necessaria fra gli attori. L'ultimo livello evolutivo costituirà una strategia compiuta di *destination marketing*.



Figura 2: I livelli evolutivi del *Destination Marketing*

(Fonte: Franch, 2010, p.225)

Come mostra la tabella soprastante, alla base del *destination marketing* si trovano tre attività, che si configurano come le materie prima della vacanza. E sono l'informazione, l'accoglienza e l'animazione. Partendo dalla prima attività, l'informazione, è possibile affermare che senza informazione sarebbe molto complicato organizzare un viaggio o semplicemente scegliere una destinazione piuttosto che un'altra. Questo perché attraverso le informazioni, viene permesso all'ospite di identificare i luoghi e le attrazioni desiderate, di cogliere tutte le opportunità che offre il territorio a livello di servizi, prodotti e risorse. Fra gli strumenti d'informazione principali possiamo citare: i cataloghi, le brochure e i depliant, i vari punti informativi all'interno delle regioni generatrici e i siti web dedicati alle informazioni turistiche.

Per quanto riguarda la seconda attività, l'accoglienza, è possibile affermare che si tratta di una delle attività più critiche e delicate della gestione della vacanza, in quanto presuppone l'interazione e il contatto diretto con il turista dalle prime fasi di arrivo presso la destinazione fino alla partenza. L'accoglienza ha il compito di arricchire il bagaglio di informazioni già posseduto dal cliente ma anche assistere il turista in caso di situazioni di emergenza o imprevisti. La qualità dell'accoglienza influenza in maniera importante la *customer satisfaction*.

L'ultima attività del primo livello evolutivo del *destination marketing* è l'animazione turistica, ovvero l'insieme delle attività ludiche, sportive e ricreative organizzate presso la destinazione o presso la struttura per rendere maggiormente piacevole il soggiorno dell'ospite intrattenendo e facendo divertire i turisti, favorendo la conoscenza e lo scambio reciproco e facilitando la conoscenza e la fruizione dei servizi offerti dal territorio e dalla struttura.

Il secondo livello evolutivo del *destination marketing* è costituito dalla promozione e dalla comunicazione turistica; ovvero tutti quegli strumenti che permettono di comunicare la destinazione verso l'esterno, ossia verso le regioni di generazione, fornendo alle stesse differenti proposte e stimoli di vacanza. La promozione e la comunicazione turistica, hanno come scopo primario l'aumento dell'attrattiva della destinazione esaltandone le caratteristiche positive e le offerte presenti nel territorio al fine di persuadere potenziali turisti e insinuare il desiderio di trascorrere le loro vacanze presso la destinazione. Pertanto, al contrario dell'informazione, la promozione si configura come una comunicazione persuasiva finalizzata all'inserimento della destinazione nel cosiddetto *opportunity set*, ovvero il set di alternative di vacanza che un potenziale turista prende in considerazione. Essere nell'*opportunity set*, significa che quella specifica destinazione possiede tutte le caratteristiche per essere idonea a soddisfare le necessità di vacanza di quel segmento di turisti. Il processo decisionale e di acquisto che un potenziale turista compie al fine di scegliere la propria meta, prevede un alto livello di variabilità, pertanto l'azione di *destination marketing* si dovrà basare sul comportamento del turista e sulle variabili che possono influenzare la sua decisione, intervenendo in ogni fase del processo. La comunicazione turistica e la gestione degli strumenti comunicativi, dovrà tenere conto, oltre all'indeterminatezza del processo di scelta, anche di diversi fattori ovvero:

- Gli obiettivi da raggiungere, che sono la notorietà del territorio, l'immagine e l'impressione che la destinazione suscita nei potenziali turisti e la motivazione, ovvero indurre ed influenzare la scelta;
- Il target di riferimento;
- Il comportamento della concorrenza;
- Le condizioni di mercato e di ambiente, ovvero tutti quei fattori che sono fuori dal controllo della destinazione;
- Il budget disponibile;

- Le esigenze di stagionalità, in quanto la destinazione dovrà adeguare la comunicazione dell'offerta in base alla stagionalità dei prodotti offerti.

La strategia comunicativa, tenendo conto dei fattori appena elencati, dovrà essere progettata in maniera coerente con la strategia di mercato e con le scelte di posizionamento della destinazione sui mercati – obiettivo e si articolerà in un processo suddiviso in tre fasi principali:

1. *Copy strategy*: fase in cui si definiscono i contenuti della campagna comunicativa, ovvero: un beneficio che la destinazione promette ai potenziali turisti, per influenzare la loro scelta, che consisterà in un vantaggio che il cliente può ottenere visitando il territorio, una cosiddetta *reason why* ovvero l'indicazione della caratteristica principale della destinazione in modo tale che la promessa di beneficio risulti credibile, ed infine una *brand character* ovvero l'insieme di elementi che esprimono la personalità e le caratteristiche della destinazione;
2. *Copy execution*: fase in cui vengono definite le scelte creative;
3. *Media strategy*: fase in cui vengono definiti gli strumenti attraverso i quali comunicare nei vari mercati.

La forma più tradizionale di promozione e comunicazione turistica è la campagna pubblicitaria, ma anche la partecipazione a fiere del turismo che possono essere sia con finalità commerciale (BtoB) oppure di tipo promozionale (BtoC). Inoltre la comunicazione turistica prevede la realizzazione di materiali promozionali, attività di web marketing e l'instaurazione di una relazione con la stampa e con il mondo dei media. Fra gli elementi legati alla promozione della destinazione, risulta di fondamentale importanza il marchio, il quale entra a far parte della strategia di marketing e del quale si parlerà nei successivi capitoli.

Nel terzo livello evolutivo del *destination marketing* troviamo l'azione sull'offerta turistica della destinazione, ovvero la capacità della destinazione di ideare e mettere in atto una politica di prodotto, di creare l'offerta stessa, individuando le risorse, i prodotti ed i servizi coerenti con il target di clientela selezionato e che siano tali da garantire lo sviluppo positivo della destinazione. Dovrà pertanto trasformare le risorse presenti sul territorio in prodotti direttamente vendibili sul mercato. Determinare l'offerta turistica della destinazione implica anche coinvolgere la partecipazione degli attori locali. Le principali aree di intervento rispetto alla creazione di offerta nel territorio sono quattro:

1. La tematizzazione della vacanza: ovvero nella ricerca ed individuazione di “temi” specifici di vacanza, attraverso i quali il territorio è in grado di esprimere le sue potenzialità. Con “temi” si intendono tutte le attività, attrazioni, pratiche rispetto alle quali la destinazione è maggiormente vocata. L’idea che si trova alla base della tematizzazione è il passaggio da una mera promozione della destinazione come luogo di vacanza, all’indicazione di precise risorse di eccellenza destinate a specifici target , verso le quali i turisti vengono indirizzati;
2. I club di prodotto: sono organizzazioni a carattere territoriale che aggregano diverse aziende intenzionate a perseguire gli stessi obiettivi, ovvero garantire offerte mirate a specifici segmenti di domanda. La creazione di un club di prodotto, permette alle piccole imprese di emergere nel mercato, altrimenti troppo deboli per competere in maniera efficace. L’adesione ad un club di prodotto non costituisce solamente l’avvicinamento di un’impresa ad un’iniziativa condivisa, ma rappresenta un vero e proprio progetto, l’adesione dovrà essere convinta, dovranno essere rispettate precise regole e gli obiettivi devono essere condivisi da tutte le imprese che vi partecipano;
3. Gli eventi: una terza azione di *destination marketing* è l’organizzazione di eventi la cui finalità è duplice: in primo luogo, richiamano verso la destinazione un consistente flusso turistico in determinati periodi stagionali, e questo tipo di eventi sono chiamati “eventi di attrazione”. In secondo luogo, aumentano la notorietà del territorio e ne migliorano l’immagine attraverso due tipologie di eventi: gli “eventi di comunicazione” che hanno l’obiettivo di creare un effetto comunicativo attorno alla destinazione e gli “eventi di posizionamento”, che permettono di creare o rafforzare l’immagine della destinazione sulla base delle offerte nelle quali il territorio eccelle;
4. La garanzia di qualità: è l’ultima azione del *destination marketing*, attraverso la quale viene assicurato ai potenziali turisti uno standard minimo di servizio all’interno dell’offerta. Gli strumenti maggiormente diffusi da questo punto di vista sono i marchi di qualità riconosciuti a livello regionale ma anche internazionale e la classificazione dei servizi.

L’ultimo livello del *destination marketing* consiste nella promo-commercializzazione, ovvero la trasformazione dell’offerta della destinazione in un prodotto direttamente vendibile sul mercato. Giungendo a quest’ultimo livello, la strategia di marketing della destinazione si può dire compiuta, in quanto non è più il turista a combinare diversi servizi ma vengono definiti specifici prodotti ad un preciso prezzo di vendita formando così una proposta concreta ed un

pacchetto che contiene un insieme di prestazioni ad un prezzo fisso. In questo modo è possibile bypassare la duplice attività che il potenziale turista era tenuto a compiere: da un lato, ricercare informazioni relative alla destinazione e dove alloggiare e, dall'altro, la ricerca del prezzo e la prenotazione della vacanza. Il processo che porta al superamento di queste attività e alla creazione di una strategia di promo-commercializzazione, è piuttosto complesso in quanto è necessario prendere accordi con tutti gli attori locali interessati a far convergere la propria attività con l'offerta proposta dalla destinazione. Pertanto, la promo-commercializzazione non è altro che la creazione di una piattaforma digitale in cui il consumatore possa portare a termine il proprio processo di scelta ed acquisto (Franch, 2010, pp. 225-267).

1.1.2 Customer Satisfaction e la valutazione della vacanza

Terminata l'analisi delle aree principali di azione del marketing delle destinazioni, e per concludere il capitolo dedicato alla destinazione turistica, è necessario soffermarsi sul processo di interazione fra il turista e la destinazione. Il marketing è un processo dinamico che gestisce l'intero ciclo di vita del rapporto con i clienti; agisce partendo dalla creazione di interesse nel cliente potenziale nei confronti dell'offerta, arrivando alla fase finale di fidelizzazione dello stesso. L'accademico finlandese Christian Grönroos, sviluppa differenti fasi del ciclo di relazione con il cliente, che, dal punto di vista dell'acquirente, non è altro che il cosiddetto processo di acquisto. Il ciclo ideato dall'accademico è facilmente applicabile e adattabile anche all'ambito delle destinazioni, realizzando una distinzione basata su tre fasi operative:

Fase 1: Azione di marketing prima della vacanza, il cui obiettivo è quello di influenzare la scelta della destinazione. Pertanto sarà necessario raggiungere la clientela nel luogo di residenza sollecitando il suo interesse;

Fase 2: Azione di marketing durante la vacanza, attraverso la quale vengono migliorate ed ottimizzate le attività di accoglienza, informazione, animazione e fruizione delle risorse;

Fase 3: Azione di marketing dopo la vacanza, mirata alla fidelizzazione della clientela sfruttando le politiche di *customer relationship management*.

La gestione delle relazioni con i turisti nelle diverse fasi del ciclo acquista organicità e coerenza grazie all'applicazione del *destination marketing*, inoltre aiuterà a sviluppare e a gestire tutti gli strumenti necessari a differenti interlocutori nelle diverse fasi del processo. La

relazione con i turisti e la sua gestione divengono di importanza fondamentale, in particolare nel momento in cui essi iniziano a sperimentare i servizi della destinazione ed entrano in contatto con gli operatori locali. Il momento dell'immersione nella destinazione si può dire la fase più critica del processo di fruizione della vacanza, soprattutto se si parla di turisti che si recano presso la destinazione per la prima volta, in quanto questi non faranno altro che paragonare l'ideale artificiale che si sono costruiti attraverso feedback, immagini e racconti con la realtà del luogo. Nel caso di turisti fidelizzati, l'aspetto del paragone risulta più contenuto, in quanto vi è la consapevolezza delle caratteristiche della destinazione legate all'esperienza già vissuta. Tuttavia anche in questo caso, l'arrivo e l'immersione nella destinazione costituisce una fase critica in quanto, gli ospiti fidelizzati sono sensibili ai cambiamenti avvenuti rispetto all'ultima visita, pertanto avverrà una valutazione degli stessi che potranno essere giudicati cambiati in meglio o in peggio.

Nella relazione con il turista diviene di fondamentale importanza la soddisfazione dello stesso (*customer satisfaction*), quale elemento primario di competitività. I modelli per la misurazione della soddisfazione sono strutturati sulla verifica della conformità fra le aspettative del cliente prima dell'arrivo presso la destinazione e sulla valutazione dei servizi e del luogo dopo averne usufruito. Da questo confronto emergerà una sorta di gap di percezione che potrà essere positivo, negativo o nullo, ovvero soddisfacente o insoddisfacente. La *customer satisfaction*, è legata alla qualità percepita, che sarà maggiore, minore o uguale alla qualità attesa. Risulta necessario sottolineare come la valutazione di una vacanza in una destinazione *community* sia molto complessa, in quanto, da un lato, il turista sarà influenzato dalle proprie percezioni soggettive e, dall'altro, la valutazione si concentrerà su un insieme variegato di elementi e servizi in quanto la destinazione *community* si configura come un'esperienza costituita dai molteplici stimoli che, dall'interno della destinazione, agiscono sulla percezione dell'ospite. È possibile suddividere queste componenti in due grandi aree che influenzano la qualità percepita della vacanza:

- Le componenti tecniche: ovvero tutti i servizi fisici all'interno della destinazione e la qualità dei medesimi. Questi fattori saranno, pertanto, legati a variabili tecnologiche e organizzative e costituiscono la condizione necessaria per la qualità della vacanza;
- Le componenti relazionali: ovvero la qualità delle relazioni che si instaurano fra i turisti e gli attori locali. Questo fattore non costituisce la condizione necessaria per la

qualità della vacanza, ma attribuisce un valore aggiunto all'esperienza permettendo alla stessa di raggiungere livelli di eccellenza (Franch, 2010, pp.269-271).

Come affermano Franch (2010), Ravald e Grönroos (1996), è possibile valutare il valore/qualità dell'esperienza complessiva (VC_e), attraverso la somma dei benefici dell'episodio singolo (B_e) e dei benefici della relazione (B_r), rapportata alla somma dei sacrifici dell'episodio (S_e) singolo e dei sacrifici della relazione (S_r):

$$VC_e = (B_e + B_r) : (S_e + S_r)$$

1.2 La competizione fra destinazioni

Negli ultimi anni, tuttavia, risulta sempre più complicato per una destinazione, soddisfare le aspettative dei turisti riuscendo a spiccare fra le altre in un mercato sempre più saturo. Infatti questo scenario, rivela l'esistenza di una competizione crescente fra territori, città e regioni, le quali, per rispondere efficacemente alla domanda sempre più elevata, cercano di enfatizzare le proprie caratteristiche e i propri vantaggi competitivi confrontandosi con altri territori dando vita a feroci competizioni nelle quali, chi non combatte per la propria immagine, perderà velocemente il proprio spazio sul mercato. Come affermano Brenner e Wachsmuth (2016), nell'attuale contesto, la storica competizione fra città ha assunto una rilevanza particolare e la stessa ha luogo su due livelli differenti: a livello Europeo e a livello globale. Entrambi i contesti competitivi, risultano in rapida evoluzione in particolare per effetto di tre fenomeni: la globalizzazione, il localismo e l'urbanizzazione/deurbanizzazione (Ciocca, 2010). Il processo di globalizzazione ha inizio negli anni '90 e presto provoca cambiamenti radicali nell'economia mondiale come la massificazione dell'offerta, l'appiattimento delle caratteristiche dei prodotti, ma anche l'inserimento dei territori sui mercati globali, un'allocazione delle produzioni più efficiente e la mobilità delle attività produttive. Tutto ciò costituirà una sfida per le città le quali si sono viste obbligate ad accrescere la loro attrattività e competitività riorganizzando le proprie priorità, le modalità di comunicazione e la loro offerta, al fine di rispondere alle esigenze della domanda globale. Il secondo fattore è il localismo, il quale è legato al fenomeno della globalizzazione in quanto più un territorio è massificato e privo della propria identità e più emerge la necessità di prodotti che esprimano le peculiarità locali, le caratteristiche del luogo e della sua cultura. Per rimediare a questa sorta di strappo culturale creatosi a causa dei mercati globali, le città dovranno individuare le proprie specificità autentiche e narrarle in maniera efficace. Citiamo poi i fenomeni di urbanizzazione e deurbanizzazione: come afferma Ciocca (2010), ad oggi più del 50% della

popolazione mondiale vive nelle città e la stessa è destinata a raddoppiare entro i prossimi trent'anni. Infatti, nel mondo, si stanno sviluppando sempre più città accrescendo la competitività fra le stesse. In alcune grandi città invece, si sta verificando il fenomeno contrario, quello della deurbanizzazione, ovvero molti cittadini si spostano verso la periferia o verso città minori, pertanto le località che soffrono di questa problematica dovranno farvi fronte adottando strategie atte ad aumentare la loro attrattività. Oltre a questi tre macro fenomeni, possiamo riscontrarne altri che portano ad una evoluzione della società e ad un conseguente adattamento alle sue esigenze da parte di territori e città. In primo luogo vi è la trasformazione della città e della società, la quale sta acquisendo sempre più mobilità, ci si muove per i motivi più svariati, inoltre, la stessa è sempre più modernizzata, scolarizzata, tecnologica, consumista, internazionalizzata e dinanzi a questa complessità sempre maggiore, i territori dovranno adattarsi con la riorganizzazione di offerte mirate. Grazie a questa trasformazione della società, assistiamo alla parallela evoluzione dei consumatori, i quali sono più preparati e consapevoli, risulta più complicato persuaderli con le tradizionali strategie di marketing e non basta più instaurare con essi una relazione meramente commerciale, ma si dovrà far leva anche su fattori emozionali. Stessa cosa accade nei turisti, i quali possiedono maggiore tempo libero da dedicare allo svago, maggiore disponibilità economica e raggiungere le località turistiche risulta sempre più semplice grazie alla riduzione dei tempi di percorrenza (Foglio, 2006). Pertanto l'offerta della destinazione dovrà tenere conto anche di questi fattori. Infine possiamo citare la rivoluzione dell'informazione e della comunicazione, la quale, basata sullo sviluppo di nuove tecnologie di telecomunicazione, ha di gran lunga migliorato la capacità delle aziende, anche turistiche, di controllare e coordinare le produzioni e la promozione su scala globale.

È dunque necessario che, in questo scenario odierno, sempre più complesso e vasto, le città supportino la loro identità con adeguati strumenti di gestione.

1.3 Il Brand

Uno degli elementi fondamentali nella gestione, nella promozione e nella costruzione di un'efficace immagine di una destinazione è il *brand*, in quanto, tanto nel marketing territoriale quanto nel *corporate marketing*², il marchio gioca un ruolo fondamentale al fine di supportare il prodotto-territorio che l'offerta mette a disposizione. Tuttavia, prima di introdurre il concetto di brand territoriale è opportuno analizzare cosa si intende quando si parla di *brand* e da dove nasce questo concetto.

In generale, la gestione del brand, ad oggi, diviene uno strumento necessario su cui, tutte le imprese, dovrebbero porre la loro attenzione qualora aspirino a raggiungere una posizione vincente e competitiva nel lungo periodo. Questo perché la nostra realtà è caratterizzata da una complessità sempre crescente e la capacità di un brand forte di semplificare la scelta nel processo di acquisto, di ridurre i rischi e orientare le aspettative del consumatore nei confronti dell'offerta risulta essere decisiva. Il brand o la marca è uno degli elementi fondamentali per creare valore e differenziarsi dai concorrenti ed è un segno identificativo che, opportunamente associato all'impresa, la rappresenta, ne sottolinea le caratteristiche identitarie e viene riconosciuto e ricordato dal consumatore. Tuttavia molti manager attribuiscono al concetto di brand un significato più preciso: «Una marca definisce il grado di effettiva consapevolezza, reputazione e rilievo che caratterizza il prodotto da essa identificato rispetto agli altri prodotti esistenti nel mercato» (Keller, Busacca, Ostillo, 2005, p.2). Con *branding* invece, si intende l'insieme delle attività e delle strategie volte a gestire, creare e ideare un marchio, pertanto non fa riferimento solamente alla creazione del logo e dello slogan, ma anche all'intero processo di *branding management* che comprende la sua gestione nel tempo, la sua promozione, diffusione e cambiamenti. L'azienda, a questo proposito, dovrà:

- Creare e adottare un brand con qualità grafica e valore simbolico elevati;
- Sostenere il valore del marchio, generando un *brand value*;
- Elaborare strategie di azione volte ad incentivare gli utilizzi benefici del marchio da parte delle imprese;
- Elaborare linee d'intervento qualora venga fatto un utilizzo errato o scorretto, al fine di evitare la perdita del valore simbolico del brand;
- Semplificare e incoraggiare l'adozione del marchio (Franch, 2010, p.247).

² Marketing aziendale.

È anche opportuno evidenziare come il ruolo stesso della marca si sia evoluto nel tempo, in quanto, nel passato, veniva inteso unicamente come strumento atto a fornire un'identità ai prodotti, i quali, in questo modo, venivano resi riconoscibili dal consumatore sul mercato, mentre ad oggi, la sola funzione identificativa non basta più, in quanto i consumatori attribuiscono alla marca la funzione di generare significati.

A dimostrazione dell'evoluzione subita dal marchio, si riportano le due definizioni presenti nel *Common Language Marketing Dictionary*, poste una sotto l'altra; la prima risulta essere maggiormente antiquata e non più adeguata:

1. «*A brand is a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers*» (American Marketing Association, *AMA Dictionary*)³

[Una marca è un nome, un termine, un disegno, un simbolo o qualunque altro elemento che identifica il prodotto o il servizio di un venditore e lo distingue da quelli degli altri venditori]

2. «*A brand "is an intangible asset" that is intended to create "distinctive images and associations in the minds of stakeholders, thereby generating economic benefit/values"*» (International Organization for Standardization, *Brand Evaluation — Principles and Fundamentals*)⁴

[Una marca è un bene immateriale che ha lo scopo di creare immagini e associazioni distintive nelle menti delle parti interessate, generando benefici economici e di valore]

Più nello specifico, viene assegnato al brand il ruolo di recuperare delle associazioni emotive e cognitive di valore, in grado di comunicare differenziazione e creare fiducia nel consumatore. Il brand deve essere un mezzo che consenta l'avvicinamento concreto tra individuo e impresa, che permetta al consumatore di toccare con mano l'identità di quest'ultima e di distinguerla all'interno di un mercato ormai saturo diventando una garanzia di sicurezza ed affidabilità (Addis, 2007). Queste associazioni emotive e la fiducia che il brand genera nel consumatore, possono costituire l'unica fonte di vantaggio competitivo in una situazione di elevata omogeneità delle offerte sul mercato (Addis, 2007). Questo può accadere solamente se, il marchio, viene realizzato sulla base di precise valutazioni e profilazioni delle esigenze, dei desideri e delle aspettative dei consumatori. Il brand dovrebbe colmare un bisogno, inteso come la percezione di una mancanza che pone l'individuo in una situazione sgradevole, la quale lo induce ad agire per ridurre il disagio che ne consegue. Sempre più spesso emergono nuovi bisogni dell'uomo: quelli immateriali; ovvero connessi alla sua sfera più intima, alle emozioni e all'affettività (Ciocca, 2017, p.29). Pertanto, un

³ Common Language Marketing Dictionary, disponibile all'indirizzo <<https://marketing-dictionary.org/b/brand/>>

⁴ *Ibidem*.

brand è di successo solo se è in grado di stabilire un legame emotivo con gli utenti, il quale induce alla creazione di fiducia. Dunque, in generale, è possibile riassumere le principali funzioni della marca nello schema sottostante:

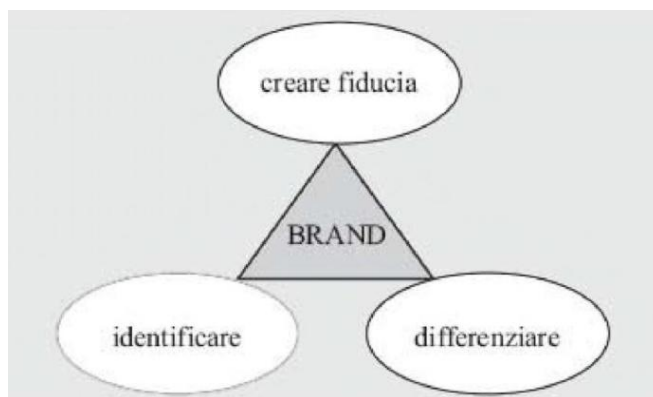


Figura 3 Le funzioni del brand

(Fonte: Addis, 2007, p.11)

Oltre a ricoprire questi tre ruoli fondamentali, un'azione di branding efficace, dovrebbe avere come scopo: il trasmettere in maniera chiara, semplice e veloce un messaggio, stabilire un legame intenso e prolungato sia commerciale ma soprattutto emotivo con i clienti, e dovrebbe convincere gli utenti che il prodotto sia credibile e migliore rispetto a quello della concorrenza e pertanto incoraggiarli ad acquistare. Come scopo ultimo e di maggiore importanza possiamo citare l'aumento del valore aziendale in quanto, un'elevata *brand equity*, intesa come la forza di una marca sul mercato, permette, in primo luogo, l'aumento delle vendite, in quanto una marca solida offre ai consumatori un prodotto o un servizio "credibile", ma soprattutto una promessa di qualità, pertanto la maggior parte dei compratori acquisterà un prodotto di marca piuttosto che un prodotto senza brand, senza contare sul fatto che in genere la tendenza è quella di comprare un brand già conosciuto rispetto ad uno che non si conosce. In secondo luogo, un'elevata *brand equity* consente un aumento dei profitti, in quanto i consumatori sono disposti a pagare di più pur di acquistare un prodotto di quella specifica marca. Infine, un brand solido permette l'aumento della propria influenza; questo accade se il posizionamento della marca risulta gradevole, in quanto solo così instaurare e consolidare il rapporto con possibili clienti risulta semplice. L'aumento dell'influenza può avvenire anche all'interno dell'azienda, in quanto se possiede un alto tasso di brand equity, sarà più agevole reperire personale, il quale valuterà, oltre al ruolo da ricoprire, anche la reputazione dell'impresa (AlzaRating, n.d).

Le marche di maggiore successo e con forte brand equity spesso diventano dei prodotti “ombrello”, ovvero che supportano o addirittura inglobano al loro interno marche minori, così facendo si instaurerà una stretta collaborazione fra brand che si traduce in un utilizzo comune delle risorse finalizzato però al raggiungimento di segmenti di mercato differenti. Da questa collaborazione beneficeranno sia i consumatori sia le marche minori in quanto i primi riducono il rischio derivato dall’acquisto di prodotti di marche sconosciute, mentre i secondi sfrutteranno l’elevata forza, valore e popolarità del brand principale per guadagnare quota di mercato.

1.3.1 Brand Identity, Brand Image e Brand Positioning

Al termine “brand” sono legati ulteriori concetti fondamentali nell’ambito della gestione di un prodotto o di un servizio: la *Brand Identity*, la *Brand Image* e il *Brand Positioning*.

Come afferma Ciocca (2017), la *Brand identity* «rappresenta come l’impresa vuole che la sua marca sia percepita, ed è costituita da tutti gli elementi del sistema prodotto (nome, design, packaging, slogan...) di cui l’azienda dispone per veicolare tale identità» (p.89). Wheeler (2012) indica che si tratta di uno strumento strategico in grado di fornire un maggiore riconoscimento e differenziazione al prodotto o al servizio rendendolo competitivo. Anche secondo Kotler (2011), la *brand identity*, viene adottata da un’impresa per identificarsi e posizionare il proprio prodotto. Pertanto, un brand forte ed efficace, necessita di una identità di valore.

La *Brand image* invece «rappresenta come la marca viene effettivamente percepita dai consumatori» (Ciocca, 2017, p.89); ovvero ciò vi è nella mente dei consumatori quando pensano a quel brand e quindi ricordi, emozioni ed aspettative.

A completamento, vi è il concetto di *Brand positioning*, ovvero il posizionamento della marca. Come afferma Ciocca (2017), questo concetto ricopre il ruolo di mediatore fra impresa e consumatore. Il *Brand positioning*, ha come obiettivo la valorizzazione delle caratteristiche distintive del *brand* agli occhi dei consumatori, in modo da spingerlo a preferire quel *brand* piuttosto che un altro. Il concetto di posizionamento venne sviluppato da Al Ries and Jack Trout nel 1981 i quali affermano che «il posizionamento inizia con un prodotto. Una marca, un servizio, un’azienda, un’istituzione o una persona. Potrebbe iniziare anche da te. Però non è ciò che fai con un prodotto, ma ciò che fai nella mente del potenziale cliente. È il modo in cui posizioni il prodotto nella sua mente» (Trout, Ries, 2021, Introduzione). Pertanto, il

concetto di posizionamento, individua la collocazione ben distinta che un prodotto, un servizio, un brand, una destinazione, una città, occupa nella percezione del consumatore rispetto ai concorrenti. La scelta del posizionamento è alla base delle decisioni relative al prezzo, prodotto, comunicazione e distribuzione, anche detto *marketing mix*, il quale ha come finalità la determinazione di tutte quelle caratteristiche materiali ed immateriali del prodotto/servizio/brand/destinazione/città per presidiare un certo posizionamento. Per posizionare efficacemente l'offerta, è utile progettare una cosiddetta mappa percettiva (Figura 3), sulla quale vengono collocate le offerte concorrenti e quella in questione e attraverso questa analisi è possibile individuare come un prodotto è percepito dal consumatore rispetto a quelli concorrenti, sulla base di alcune variabili di valutazione. Viene quindi costruita sulla base dei giudizi e delle valutazioni degli acquirenti. Un esempio è dato dalla tabella sottostante che analizza il posizionamento dell'albergo A rispetto a quattro concorrenti C. Le due variabili prese in considerazione sono i fattori di attrattiva dell'albergo e il grado di vicinanza fisica dell'hotel a fattori di attrattiva presso la località. In base a quelli che sono i giudizi dei clienti, sono state mappate le cinque strutture ricettive e, in questo caso, il competitor di maggior rilievo per la struttura sotto osservazione A, sarà la struttura C1 (Fontana, Caroli, 2017).

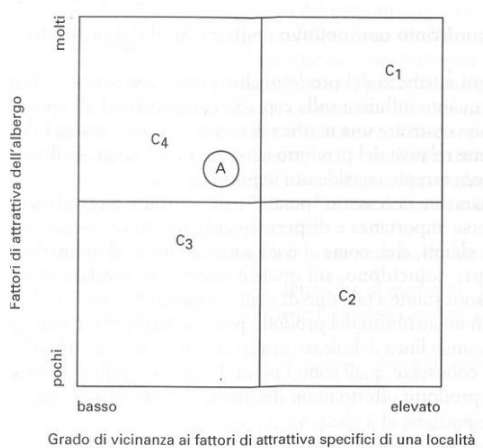


Figura 4: Mappa percettiva: Il posizionamento del prodotto dell'albergo A rispetto a quelli dei concorrenti (Fonte: slides professor M.Tamma "Prodotto-prezzo-posizionamento-elementi di base")

1.3.2 Place branding e City branding

Dopo aver chiarito cosa si intende con il concetto di *marchio*, è possibile applicare la nozione al prodotto-territorio analizzato in precedenza. Quando parliamo di marchio territoriale facciamo riferimento alla disciplina del *place branding*, volta alla creazione e gestione del brand di un luogo, il quale si concentrerà sul tessuto spaziale che caratterizza l'area e

racchiuderà al suo interno le politiche urbane, l'ambito d'impresa, gli investimenti economici e il settore turistico; tutti questi elementi vengono assommati e coordinati all'interno di un'ideale unitario, ovvero la marca, che diverrà espressione dell'identità del territorio. Necessaria la realizzazione di un brand territoriale in quanto solo acquisendo un'identità riconosciuta sul mercato, un'area geografica può essere oggetto di azioni di marketing. Infatti la maggior parte della domanda sceglierà quell'offerta che possiede maggiore notorietà rispetto ad altre offerte, omogenee ma che non possiedono un marchio. Questo accade, come spiegato, in quanto il brand attribuisce grande valore simbolico all'offerta, la rende sicura e priva di rischi, la rende familiare. La realizzazione di un marchio valido e solido di un sistema territoriale, sarà possibile solamente con la collaborazione e lo sforzo condiviso da tutti i soggetti presenti sul territorio. In generale, nella creazione di un brand di un ente urbano-territoriale, si dovrà tenere in considerazione che esso dovrà avere alcuni collegamenti: riferimenti storici, ammesso che si possa disporre di questo elemento, denominazione del territorio, uno slogan che vada ad evidenziare le caratteristiche principali ed infine, dovrebbe esprimere attualità mutando parallelamente al contesto sociale. Inoltre, il marchio dovrà svolgere alcune funzioni imprescindibili:

1. Identificare l'ente territoriale, il suo prodotto e i suoi servizi;
2. Orientare il beneficiario dell'offerta in un mercato altamente competitivo;
3. Fungere da garanzia, in quanto dovrà assicurare il beneficiario dell'offerta in merito alla qualità del prodotto/servizio;
4. Differenziare e personalizzare l'ente;
5. Ricoprire una funzione di praticità, in quanto il marchio ricorda in maniera immediata agli utenti una serie di caratteristiche, che si collegheranno inevitabilmente a quel preciso territorio;
6. Fidelizzare (Foglio, 2006, p.250).

La disciplina del *Place branding* si dirama in ulteriori direzioni: *National branding*, *Region branding* e *City branding*. In funzione della successiva analisi, si prenderà ora in considerazione il ramo del *City branding*. Questa tipologia di disciplina si origina e trova le sue basi nel marketing e negli studi urbani. Ha assunto particolare importanza ed è divenuta oggetto di attenzione generale in seguito al processo di deindustrializzazione che ha interessato le città occidentali a partire dalla seconda metà degli anni Settanta, il quale costrinse gli amministratori e gli attori locali a studiare nuovi metodi per sostenere l'economia

della loro città. L'economia locale, come analizzato in precedenza, necessita di sviluppi ed incrementi per fronteggiare un ambiente di mercato sempre più competitivo (Ciocca, 2017).

L'obiettivo del *city branding*, come afferma Dinnie (2011), è molto simile a quello del *branding* di un prodotto di consumo in quanto è quello di creare lealtà e preferenza nei confronti di una città da parte di specifici segmenti di utenti. Per quanto riguarda la definizione di *city brand*, Dinnie (2011) adatta la definizione di *nation branding* a quella del *city* definendolo «*the unique multidimensional blend of elements that provide the city with culturally grounded differentiation and relevance for all of its target audiences*» (p.16) [una unica e multidimensionale miscela di elementi che forniscono alla città differenziazione e rilevanza, culturalmente fondate, per tutto il suo pubblico di destinazione]. Pertanto, creano la marca tutti quegli elementi, che, su base culturale, permettono alla città di differenziarsi e di assumere una certa rilevanza rispetto alle altre. Ciocca (2017), definisce invece il *city branding* come «la somma e la sintesi dei significati generati mediante le esperienze vissute dalla pluralità di pubblici con cui le forme della marca interagiscono» (p.110). Anholt (2004), Clark (2007) e Dinnie (2008) hanno sottolineato l'importanza della creazione di un brand efficace in quanto comporta una serie di valori positivi alla città, come ad esempio:

- Maggiori investimenti in entrata;
- Attrazione di turismo;
- Credibilità e fiducia da parte degli investitori;
- *Partnership* migliori e più produttive con altre città, organizzazioni pubbliche e private;
- Aumento dell'orgoglio dei residenti in quanto accresce l'armonia locale, la fiducia e la determinazione;
- Vantaggi nei processi di pianificazione ed esecuzione (Dinnie, 2010).

Come afferma Ciocca (2017), l'utilizzo e la gestione del *brand* per le città è scarsamente diffuso per due principali motivazioni: in primo luogo, si sottolinea una mancanza di supporti teorici e metodologici specifici per la disciplina e, in secondo luogo, è possibile citare la contrarietà e la resistenza delle amministrazioni locali nell'affrontare questa problematica. Tuttavia queste due motivazioni, derivano da una tematica di base più profonda, ovvero la scarsa consapevolezza dell'enorme valore che la creazione di una marca efficiente può portare alla città; infatti la valutazione dell'efficienza di un marchio, solitamente non viene riportato

in bilancio ma, in media, vale quasi il 50% di tutta l'azienda⁵. Il valore risulta essere così elevato in quanto il brand, ad oggi, svolge un ruolo comunicazionale determinante, senza il quale molti prodotti risulterebbero persino inesistenti. Le località, come i prodotti, avranno ottima reputazione se identificati con un *brand* forte ed efficiente; ottima reputazione significa valori molto alti. Infatti il valore del brand Italia, è persino superiore al nostro debito pubblico (Ciocca, 2017).

Al fine di generare un marchio efficace, in primo luogo, sarà necessario identificare l'obiettivo strategico, ovvero chiedersi "cosa si vuole essere?" ragionando però non su tutti gli elementi di una città che meritano di essere comunicati, in quanto sarebbero talvolta innumerevoli, ma su cosa conviene comunicare e su quegli elementi che sicuramente si collegano a quella città quando la si pensa. Questo perché tutte quelle città che cercano di catturare la loro complessità racchiudendola in un solo marchio, spesso e volentieri falliscono, mentre, quelle che fanno leva su pochi elementi caratterizzanti riusciranno a costruire una strategia di *branding* ottimale. Parma, ad esempio, scegliendo il *food* come unico ambito comunicativo caratterizzante del proprio marchio, ha raggiunto una strategia altamente efficiente per una questione di autorevolezza, di credibilità e di efficacia (Ciocca, 2017). In secondo luogo sarà necessario catturare qual è la percezione dei pubblici principali nei confronti della città, ovvero comprendere le caratteristiche della *brand identity* attuale, in questo modo emergeranno opportunità ed eventuali problematiche costruendo la base per la realizzazione del brand. La metodologia che aiuta a definire gli obiettivi strategici e ad individuare gli elementi caratterizzanti di una città viene chiamata *Total City Experience*, la quale «agisce indirizzando la progettazione di tutti gli elementi (forme della marca), che siano in grado di generare esperienze in virtù delle quali i portatori di fattori produttivi cruciali per lo sviluppo sostenibile della città possano identificarsi coi suddetti valori, sì da favorirne il coinvolgimento nei processi culturali ed economici funzionali al progresso della città» (Ciocca, 2017, Introduzione alla parte terza). Ciò che i turisti colgono nel visitare una città, sono le sue caratteristiche particolari, quelle che spiccano, e, come afferma Dinnie (2010), la principale attività che svolgono è "*gazing at signs*"; guardare i "segni" adottando "uno sguardo turistico". Con "segni" si intende delle attrazioni o luoghi caratteristici della località, che ne costruiscono l'identità. Interessante sottolineare che, tutti i luoghi sui quali si posa lo sguardo turistico, non sono stati scelti a caso in quanto lo sguardo turistico viene costruito e

⁵ Per maggiori approfondimenti e consultazione della tabella statistica vedere Ciocca, C. (2017). *Total City Experience. Idee e metodologie per il city branding competitivo*. Franco Angeli. P.113.

manipolato dalla società, attraverso i media. Paradossalmente, i turisti sono in cerca di conferme e non di sorprese, e con i loro *smartphone* fotografano ciò che conferma le loro aspettative, ciò che fotografano tutti, postando poi il contenuto sui social. La maggior parte delle volte, tutti noi visitiamo delle città perché già le abbiamo conosciute attraverso i contenuti social. Pertanto i *city branders* possono manipolare a loro piacimento i possibili visitatori attraverso l'enorme importanza dell'individuare caratteristiche particolari di quella città che possono essere facilmente fotografate e pubblicizzate. Naturalmente non tutti i turisti adottano uno sguardo turistico e molti sono veramente in cerca dell'autenticità del luogo, basti pensare agli studenti i quali sono alla costante ricerca di avventure e seguono la routine dei cittadini (Dinnie, 2010).

2. Il ruolo del digitale nel Destination Marketing

Nel secondo capitolo della seguente ricerca, ci si è posti l'obiettivo di analizzare in profondità l'altro fenomeno che sta radicalmente trasformando il settore del turismo: l'evoluzione del digitale e di internet. Proprio con questo si aprirà questo capitolo, ovvero con le tappe evolutive che ha subito Internet dal 1991 ad oggi. Ci si sposterà poi sull'applicazione degli strumenti digitali al mondo del turismo e anche qui verranno analizzate le tappe evolutive che la tecnologia turistica ha subito a partire dalle prime GDS fino ad arrivare alle OTA: le agenzie di viaggi online. Si affronteranno i cambiamenti che ha subito la figura del turista e del processo di disintermediazione che lo ha investito, fino ad arrivare alla creazione di un turista completamente nuovo: informato, consapevole, abile, indipendente. Verranno analizzati gli elementi che hanno portato il consumatore ad essere anche produttore: il passaparola prima di tutti e, con esso, i siti di recensioni. Questi ultimi sono diventati uno degli elementi chiave per le aziende del settore turistico: da un lato aiutano i clienti/turisti ad orientarsi nella scelta di una struttura o di una destinazione piuttosto di un'altra, e dall'altro si configurano come strumento ottimale per consolidare la reputazione di un'azienda e di monitoraggio di andamento aziendale. Per chiudere il capitolo si analizzerà *l'Online City Branding*, ovvero l'utilizzo di un brand applicato ad una città e gestito digitalmente.

Al fine di rendere una destinazione attrattiva, distinguibile dalle altre e competitiva sul mercato, è necessario, come detto nel capitolo precedente, costruire e mostrare un'immagine turistica della località che sia unica ed efficace. Per renderla forte e positiva alla percezione dei potenziali turisti, l'immagine dovrà essere creata sulla base di innumerevoli fattori, alcuni dei quali non sotto il diretto controllo della DMO. A rendere più complesso questo processo e a favorire l'aumento della competizione fra le destinazioni vi è l'avvento delle ICT (*Information and Communication Technology*) e di Internet, i quali hanno profondamente e radicalmente trasformato l'economia globale e il comportamento dei consumatori, modificandone le abitudini, le aspettative, la maniera in cui essi si rapportano con l'esterno ed il loro modo di comunicare. Gli individui, infatti, ad oggi, hanno la possibilità di condividere la loro vita, i loro pensieri e le loro sensazioni in tempo reale con parenti, amici e conoscenti, via Internet. A partire dal 1991, lo stesso subirà diverse evoluzioni, fino a quello che noi oggi conosciamo come Web 2.0. In particolare possiamo suddividere il processo evolutivo di internet in tre fasi:

1. Nella prima fase, assume la definizione di Web 1.0 grazie alla nascita del *World Wide Web* (1991) basato sul linguaggio HTML (*Hyper Text Markup Language*); il principale linguaggio di programmazione delle pagine web odierne, creato da Tim Berners Lee, un informatico e fisico inglese. Il *World Wide Web* non è altro che un sistema di fogli elettronici collegati fra di loro tramite ipertesti. Inizialmente nasce come mezzo per mettere in contatto in maniera più veloce e per coordinare il lavoro di più persone ubicate geograficamente in luoghi distanti ed era accessibile solamente ad una nicchia di professionisti conoscitori dell'HTML. Successivamente i documenti elettronici vengono messi a disposizione anche ai non informatici. Il Web 1.0 era caratterizzato da un flusso comunicativo unidirezionale, non vi era interattività e gli utenti consultavano i documenti elettronici in modo passivo;
2. La seconda fase, è caratterizzata dalla crescita degli utenti che operano nel web e dalla necessità di interagire con esso. Nascono i sistemi CMS (*Content Management System*) che permettono l'integrazione del testo con i dati, svincolando i non conoscitori del linguaggio HTML dal suo utilizzo. Grazie a questi sistemi, i siti web assumono dinamicità e nascono i forum e i blog, pertanto venne nominato Web 1.5;
3. La terza fase è caratterizzata dal passaggio della gestione dei contenuti da parte di professionisti, al fatto che questi siano di dominio pubblico. Il cosiddetto Web 2.0, diventa una piattaforma di scambio e condivisione, in cui ciò che cambia rispetto al

Web 1.5 è prevalentemente il ruolo dell'utente, in quanto si continuano ad utilizzare il protocollo HTML e gli ipertesti. «Nel Web 2.0 gli utenti si scambiano opinioni, producono informazioni, condividono idee, creano profili e blog personali, partecipano alle discussioni, si conoscono e stringono amicizia pur vivendo a migliaia di chilometri di distanza. Con il passaggio dal Web 1.0 al Web 2.0, la rete diventa una grande intelligenza collettiva in cui i contenuti sono generati non dal singolo utente, ma dall'interazione tra gli stessi» (Pettracca, 2019, p.20);

4. Potremmo citare anche una quarta fase, ovvero l'era dei *social media*: delle applicazioni online che consentono agli utenti di condividere con il mondo fotografie, video e pensieri. È grazie ai *social* che il nuovo utente digitale viene definito *prosumer*: un'espressione coniata da Alvin Toffler nel 1980, che nasce dalla mescolanza dei termini *producer* e *consumer*, e significa che il nuovo utente inizia a vestire i panni tanto del produttore quanto del consumatore (Menduni, 2008, Enciclopedia della Scienza e della Tecnica); egli produce contenuti per gli utenti e consuma quelli prodotti da altri utenti. Alcuni esempi di applicazioni appartenenti al web 2.0 avanzato sono le *web-based-communities*, siti di condivisione di video, *blog*, *hosted services* e *wikis*.

Fra i settori particolarmente colpiti dell'evoluzione delle ICT, troviamo il settore turistico, il quale è stato profondamente e radicalmente trasformato dalla nascita delle nuove tecnologie. Più nello specifico, queste hanno impattato il settore della distribuzione dei prodotti turistici diventando lo strumento principalmente utilizzato dalle aziende. In generale, l'introduzione di internet ha permesso l'accesso ad un numero più cospicuo di utenti, una relazione più stretta ed immediata nei canali distributivi e ha consentito che l'ambiente dell'intermediazione turistica diventasse più complesso ed articolato facendo apparire una moltitudine di canali distributivi alternativi e una serie di nuovi intermediari. Ma andiamo ad analizzare il processo evolutivo e tecnologico che ha investito il settore turistico a partire dal 1960 quando, dalla necessità delle compagnie aeree, nacquero le GDS (*Global Distribution System*); dei sistemi informatici per la gestione, la prenotazione e l'acquisto dei biglietti aerei, anche se ben presto l'ambito di gestione delle GDS venne ampliato anche per le catene alberghiere e il noleggio di automobili. In quest'epoca biglietti aerei, camere di albergo e automobili venivano gestiti da agenti di viaggio, i quali chiedevano pesanti commissioni ad hotel, compagnie aeree e altri fornitori; più questi pagavano commissioni elevate e migliori risultavano i dati delle vendite. I fornitori divennero quindi dipendenti dalle agenzie di viaggio e, in questa prospettiva, è

chiaro che traevano profitto solamente le grandi catene alberghiere, mentre gli albergatori meno forti soccombevano sul mercato. Intorno agli anni Settanta, sempre per conto delle compagnie aeree americane, nacque il CRS (*Central Reservation System*); un software di controllo telematico che permette di controllare e monitorare le tariffe e la disponibilità di posti o camere di albergo e di gestire le prenotazioni collegandosi ai GDS. Tuttavia i costi per connettere i propri CRS alle GDS erano molto elevati, tanto che, presto, le compagnie alberghiere svilupparono i loro *call center* per realizzare le prenotazioni direttamente nei propri sistemi bypassando i costi delle GDS. La nascita di Internet sancì l'inizio del processo di disintermediazione nell'ambito della distribuzione, in quanto fu il primo strumento realmente economico che facilitò la vendita diretta fra viaggiatori e fornitori, tramite la creazione dei propri siti web e sistemi di prenotazione. Con la nascita del *Word Wide Web*, emersero sul mercato nuovi intermediari: le OTA (*Online Travel Agencies*), le quali rimpiazzarono gran parte delle funzioni che venivano svolte dalle agenzie di viaggi e dai tour operator *inbound* e *outbound*. La funzione delle OTA è quella di contrattare con il fornitore dei servizi e di vendere il prodotto direttamente sui propri canali internazionali. Tuttavia, i fornitori divennero nuovamente dipendenti da questi sistemi perdendo completamente il controllo delle tariffe dei propri servizi. Accadeva questo in quanto le agenzie online contrattavano un tasso netto per la camera, o per il volo aereo, ai quali aggiungevano un *mark up* del 15/30% per creare il prezzo di vendita, inoltre obbligavano i fornitori alla parità tariffaria, ovvero di apporre prezzi non minori in altre agenzie rispetto a quelli proposti nei loro canali. La clausola della parità tariffaria venne successivamente abolita in Francia (2015), Austria (2016), Italia (2017, tramite la Legge annuale per il mercato e la concorrenza, Art.1 comma 166) e Belgio (2017) (Trivago Business Blog, 2018). Intorno agli anni 2000 emerse poi una nuova categoria di tecnologie, la *Customer Engagement Technology* la quale include le applicazioni cosiddette SoLoMo (*Social, Location, Mobile Based Application*). L'inizio dell'era SoLoMo è sancito dalla nascita dei *social media* e delle *travel community* (ad esempio Trip Advisor), le quali hanno trasformato la comunicazione BtoC in una comunicazione CtoC, stravolgendo il modo in cui gli utenti collaborano e si scambiano informazioni. Giungiamo, infine, alla così chiamata Era Ibrida, ovvero l'era dei tre schermi (computer, tablet, smartphone), in cui gli utenti sono totalmente dipendenti dalle ricerche online e dalle prenotazioni effettuate per mezzo di canali web. (Serra Cantallops, Ramòn Cardona, Galbis Matarredona, 2013 & Thakran, Verma, 2013).

I nuovi intermediari che operano nell'ambito del turismo online saranno dunque:

- Le OTA;
- Gli Affiliate Networks: non sono propriamente degli intermediari nelle prenotazioni ma gestiscono gli strumenti pubblicitari e quindi permettono ad hotel e compagnie aeree di pubblicizzarsi in altri siti;
- I Metasearch: siti web che consentono ai potenziali turisti di cercare un viaggio o un servizio per poi mostrare loro un elenco comparativo di tutte le aziende e compagnie che offrono quel prodotto e il relativo prezzo;
- Le Travel Review: siti come Trip Advisor sono diventati ormai uno step obbligatorio nell'informazione e nella prenotazione di una vacanza. Sono piattaforme in cui gli utenti informano e si informano scambiandosi notizie e opinioni;
- Social Networks: Instagram o Facebook, grazie alla ricerca di un particolare luogo, offrono immagini o opinioni in merito, postati da altri utenti;
- Search Engines: i motori di ricerca generano innumerevoli prenotazioni ogni giorno e milioni di potenziali turisti vi cercano informazioni (Serra Cantallops, Ramòn Cardona, Galbis Matarredona, 2013).

2.1 I cambiamenti nella domanda turistica: il nuovo ruolo del turista

La rivoluzione tecnologica ha impattato enormemente il comportamento dei consumatori, e di conseguenza quello dei turisti, ridefinendone le abitudini: dalla ricerca di informazioni, alla prenotazione delle proprie vacanze fino a giungere alla totale gestione dell'intera esperienza. Gli innumerevoli strumenti ed applicazioni emersi nell'ultimo periodo supportano il turista durante tutte le attività legate alla vacanza, le più conosciute si possono suddividere in quattro grandi gruppi:

- 1- *Content community*: tutte quelle applicazioni che consentono di condividere contenuti multimediali come video e testi (ad es. Youtube);
- 2- *Virtual community*: piattaforme in cui è possibile condividere contenuti come testi, audio e video, informazioni e opinioni personali su un determinato tema (Twitter, TripAdvisor, blog);
- 3- *Social network*: applicazioni per la condivisione di informazioni personali (foto, video, pensieri, notizie) attraverso la creazione di un profilo (ad es. Facebook, Instagram, Tik Tok);
- 4- *Collaborative project*: piattaforme in cui chiunque, attraverso il proprio contributo, può modificarne i contenuti (ad es. Wikipedia) (Petracca, 2019).

Oltre a questi strumenti, possiamo citarne ulteriori, da quelli più semplici come i forum, le e-mail, Skype, a quelli più complessi che permettono di supportare e tutelare il turista con sistemi di protezione delle informazioni personali, sistemi di sicurezza per le transazioni online, sistemi di crittografia dei dati, sistemi di prenotazione alquanto tecnologici e avanzati per qualsiasi tipologia di servizio, disponibili sia sui dispositivi fissi sia su quelli mobili (Passiante, Del Vecchio, Ndou, 2018). Tramite queste applicazioni, il turista può organizzarsi una vacanza del tutto fai-da-te, senza vincoli di nessun tipo, diventando l'unico protagonista dell'organizzazione e della fruizione del proprio viaggio, scegliendo direttamente dal mercato i servizi che meglio soddisfano le sue esigenze. Questa configurazione viene chiamata da Tamma e Rispoli (1995) "configurazione punto-punto", in cui, l'offerta turistica si configura come un insieme slegato di servizi senza alcuna progettualità comune e il prodotto turistico complessivo viene composto direttamente dall'utilizzatore il quale si relazionerà con ciascun fornitore dell'offerta per comporre il pacchetto che più lo aggrada. Tramite gli strumenti Internet, infatti, il turista può vedere in anteprima ciò che sceglierà di visitare, può raccogliere e visualizzare informazioni sulla destinazione, sui luoghi da vedere, sui servizi, sui ristoranti, effettuare tour virtuali e quindi organizzare nei minimi dettagli l'intera esperienza. Tuttavia attraverso questa configurazione, viene a mancare la competenza e il controllo consapevole e progettato delle imprese specializzate nel confezionamento di un prodotto turistico ad hoc (Tamma, Rispoli, 1995). Proprio per questo motivo il turista post-moderno è costretto ad evolvere e dunque sarà molto più informato e consapevole; ha la possibilità di informarsi su innumerevoli fonti, confrontando i dati raccolti e effettuando valutazioni molto più attente. Tali tecnologie, infatti, hanno impattato in maniera diretta sull'intero processo di *decision-making*, dove per ogni fase, il turista utilizzerà applicazioni precise:

Fase 1: per la ricerca di informazioni in merito o a una destinazione specifica o per scegliere la destinazione, vengono utilizzati perlopiù i motori di ricerca;

Fase 2: la seconda fase sarà la pianificazione, maggiormente complessa se si tratta di soggiorni lunghi. Anche in questa fase gli attori principali sono i motori di ricerca, ma anche i siti di recensioni in cui i consumatori scrivono in merito alle proprie esperienze;

Fase 3: per la selezione dei servizi e quindi la decisione in merito all'alloggio o alla compagnia aerea, gli utenti si affidano soprattutto ai siti di recensioni, ma anche ai portali OTA, in quanto sono stati creati degli spazi per le *reviews*;

Fase 4: per l'effettiva prenotazione dei servizi, gli attori principali sono le OTA o i portali dei fornitori (siti web degli hotel);

Fase 5: fase del *post experience* che, grazie al Web 2.0, ha assunto grande rilevanza. Fanno da padroni i siti per le *reviews* ma anche i Social Networks (Serra Cantallops, Ramòn Cardona, Galbis Matarredona, 2013).

Lo scenario appena descritto può essere confermato da diverse indagini di mercato.

Secondo le indagini “*The 2013 Traveler*” e “*The 2014 Traveler’s Road to Decision*” di Google:

- I viaggiatori si affidano ai social network, ai siti di video e foto e ai motori di ricerca per trovare l'ispirazione per il proprio viaggio, in particolare il 61% si informa tramite internet e il 68% inizia a fare ricerche online prima di decidere dove andare.

Fonti di ispirazione	
Social networks, video or photo sites	83%
Search engines	61%
Travel review sites/apps	42%
Destination-specific sites/apps	31%
Daily Deal sites/apps	27%

Tabella 1 (Fonte: Google, 2014, rielaborazione)

- Fra i viaggiatori *leisure*, il 78% pianifica il proprio viaggio online, mentre salgono all'80% i viaggiatori *business*;

Applicazioni maggiormente utilizzate per la pianificazione del proprio viaggio

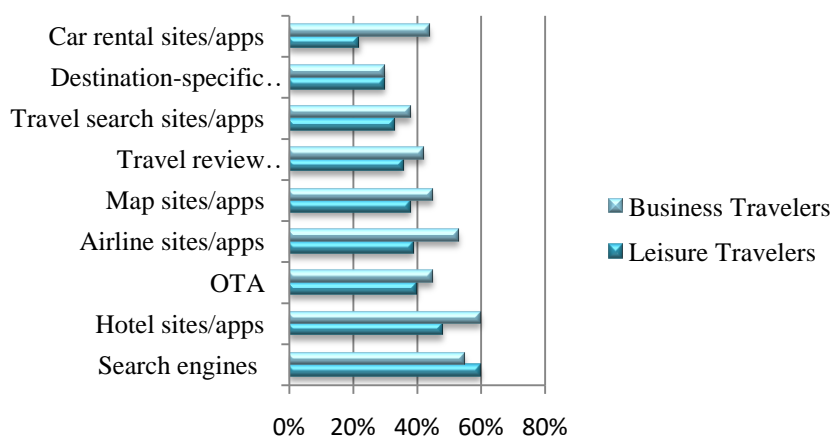


Tabella 2 (Fonte: Google, 2014, rielaborazione)

- Come si evince dalla fonte soprastante, sia i *business* sia i *leisure* utilizzano maggiormente i motori di ricerca, i portali ufficiali degli hotel e delle compagnie aeree e le OTA;
- Il 58% utilizza strumenti online per valutare i servizi della propria vacanza;
- Il 40% crea un contenuto e lo condivide sui Social Network.

Notiamo dunque, che, se consideriamo l'intero ciclo di *decision-making*, gli strumenti online influenzano i turisti in ogni sua fase. Inoltre le applicazioni internet hanno accresciuto in maniera esponenziale *l'empowerment* del turista, che ad oggi ha assunto il ruolo di protagonista diventando maggiormente esperto nel muoversi all'interno del web grazie, come detto in precedenza, ad un aumento della circolazione delle informazioni e di conseguenza della conoscenza. Grazie alla rivoluzione tecnologica nasce un nuovo modo di viaggiare e un nuovo tipo di "turista digitale" (Passiante, Del Vecchio, Ndou, 2018): il *Traveler 2.0*. Nozione derivata dal termine *Travel 2.0* inteso come adattamento del Web 2.0 applicato al settore dei viaggi. Il termine venne coniato nell'anno 2006 da Philip C. Wolf durante la PhoCusWright Conference: «*Travel 2.0 [...] embodies how companies can differentiate themselves in a vast, dynamic space. [...] New travel researching and planning approaches are empowering consumers in unprecedented ways. [...] Travelers are keen to take control and find/create the perfect trip [...]*» (Phocuswright, 2006).

In conclusione, sono tre i cardini che rappresentano il cambiamento che la rivoluzione tecnologica ha apportato nelle nostre vite:

- Condivisione della *consumer experience*;

- Interattività dei contenuti e dei portali web;
- Partecipazione diretta e attiva da parte degli utenti.

2.1.1 Il passaparola elettronico e l'utente come generatore di contenuti

Uno degli elementi che ha determinato il passaggio da turista 1.0 a turista 2.0 è sicuramente stato l'*Electronic Word of Mouth* (eWOM), meglio conosciuto come passaparola elettronico. Tuttavia, prima dell'avvento di Internet, i consumatori condividevano pensieri ed opinioni in merito alle proprie esperienze attraverso scambi di parole utilizzando il passaparola tradizionale, ovvero il *Word of Mouth*. Definizione dello stesso venne data da Arndt (1967): «una comunicazione orale da persona a persona, tra un ricevitore e un comunicatore, percepito dal destinatario come non commerciale, riguardante un marchio, un prodotto o un servizio» (Arndt, 1967 in Petracca, 2019, p.24). Pertanto il WOM, è un flusso di informazioni spontaneo che viene scambiato e condiviso uno-a-uno o uno-a-molti o molti-a-molti, impattando soprattutto a livello locale ovvero fra un gruppo di amici o parenti; talvolta può diffondersi in maniera efficace, ma resta il fatto, che in genere svanisce piuttosto velocemente. La rivoluzione di Internet e lo spropositato aumento dell'utilizzo dei social network evidenziano la necessità di riconsiderare il concetto tradizionale di passaparola. Con il web 2.0, infatti, viene sancito il termine *Electronic Word of Mouth*. Secondo Henning-Thurau et al., (2004) l'eWOM è «*any positive or negative statement made by potential, actual, or former customers about a product or company, which is made available to a multiple of people and institutions via Internet*» (p.39). L'eWOM differisce dal passaparola tradizionale per diversi e importanti aspetti: in primo luogo consente agli utenti di raccogliere informazioni da un vastissimo numero di recensori che hanno avuto esperienze in merito a quel prodotto o servizio, in secondo luogo, si diffonde molto più velocemente rispetto a quello tradizionale e, soprattutto, le informazioni sono durature e non volatili essendo archiviate sul web e dunque accessibili a tutti per un periodo di tempo indeterminato. Pertanto, nel complesso, il passaparola elettronico è più influente rispetto al tradizionale in quanto è più veloce, raggiunge moltissime persone, è duraturo e non necessita del *face-to-face* (Loncaric, Ribaric, Farkas, 2016). Infatti, come indica il report di Tapinassi (2014), risulta in diminuzione del 10% il grado di fiducia degli italiani nei confronti del passaparola tradizionale di amici e parenti: 88% nel 2011 contro il 78% nel 2013. Mentre aumenta la fiducia verso l'eWOM con il 62% nel 2011 e il 64% nel 2013. Viceversa, uno dei punti critici dell' e-WOM è la sua credibilità, in quanto se nel passaparola tradizionale, l'informazione arriva da persone conosciute, nel caso del passaparola online, non si conosce personalmente

l'utente. Nonostante ciò, secondo Mauri (2002), il passaparola produce un'informazione che viene considerata particolarmente credibile rispetto alle altre. La credibilità di una fonte, viene inconsciamente valutata dall'utente attraverso due fattori: l'affidabilità e la competenza del recensore (Petracca, 2019). Importante sottolineare anche il fatto che, il passaparola ha una duplice natura: vi è quello positivo e quello negativo; il primo aumenta la percezione della qualità del prodotto o del servizio ed ha una base cognitiva, mentre il secondo è collegato all'insoddisfazione dell'esperienza, ha quindi una base emozionale e può ledere fortemente l'immagine e la reputazione dell'azienda.

Nell'ambito del turismo, il passaparola tradizionale, come quello elettronico, giocano un ruolo fondamentale, in quanto sono presenti sia all'inizio del processo decisionale sia alla fine. All'inizio perché il potenziale turista ricerca informazioni e opinioni rispetto le sue aspettative di vacanza, mentre alla fine informerà gli altri utenti della propria esperienza, valutandola positivamente o negativamente. Hanno, quindi, il potere di influenzare profondamente il turista nella scelta della destinazione ma anche dei servizi che vuole acquistare, trasformando il turista da semplice fruitore e creatore di contenuti.

I contenuti generati dall'eWOM vengono chiamati *user-generated contents* (UGC). Gli utenti, generano in modo volontario, dei contenuti sulla base delle discussioni, informazioni e dello scambio di opinioni che realizzano sui siti web. Petracca (2019) afferma che gli UGC «sono definiti come una varietà di nuove ed emergenti fonti di informazioni online create, avviate, diffuse e utilizzate dai consumatori intenti ad istruirsi a vicenda su prodotti, marchi, servizi e problemi» (p.21), mentre l'Internet Advertising Bureau li definisce come «*Online content created by website users rather than media owners or publishers - either through reviews, blogging, podcasting or posting comments, pictures or video clips*» (Iab Uk, n.d). Gli UGC, in generale, hanno tre caratteristiche importanti: sono disponibili e consultabili da tutti e sono rintracciabili sul web, riflettono la creatività del consumatore e sono stati realizzati al di fuori di un contesto professionale (Petracca, 2019). Sono quindi una risorsa molto importante e utile alle strategie di marketing di una destinazione, il cui contenuto può assumere diverse forme:

- Le recensioni, ovvero le opinioni degli utenti, caricate in siti nati per raccogliere le *reviews*;
- Le *mailbags*, ossia le opinioni degli utenti pubblicate sul sito dei venditori;
- Opinioni della clientela inviate tramite *e-mail*;

- Post sui social network come Instagram, Facebook, You Tube, Twitter eccetera;
- *Chat room* e *Instant messaging* ovvero conversazioni tramite web o tramite dispositivo mobile *one-to-one*.

Gli UGC maggiormente utilizzati e trattati nella letteratura sono le *reviews*, su cui si baserà suddetta ricerca, le quali, verranno analizzate più nello specifico nei capitoli successivi.

La varietà e la vastità del fenomeno degli *user-generated content* è data anche dalla possibilità da parte degli utenti di combinare in maniera personale e libera questi elementi. Suddetti contenuti non sono caratterizzati da un alto livello di qualità, ma ciò che fa di loro fattori di grande importanza e popolarità, è la presenza di un altro utente che ha già sperimentato l'esperienza dietro alla foto caricata o alla recensione scritta. (Forlani, 2009). Grazie a queste caratteristiche, gli UGC sono elementi sui quali, sempre più potenziali viaggiatori, si affidano per progettare il proprio viaggio creandosi delle aspettative leggendo e consultando questi contenuti. La rivoluzione dei social media ha, infatti, anche determinato l'avvento di un modello nel quale vengono dati valore e credibilità non solamente alle persone conosciute ma anche a quelle che non si conoscono personalmente ma alle quali viene data fiducia.

Dunque, tanto il WOM quanto gli UGC, hanno un fortissimo impatto sul comportamento di acquisto del consumatore in particolare sulle fasi del processo già precedentemente citate: la ricerca di informazioni per la pianificazione del viaggio, la decisione di acquisto, la fase del post-acquisto in cui si raccolgono informazioni più specifiche ed infine nella fase post-trip. Il cambiamento più significativo all'interno di questo processo è accaduto nella fase di *pre-trip*, in cui si ricercavano diversi servizi che sarebbero poi stati sfruttati in loco. Con lo sviluppo di internet ma soprattutto dei dispositivi mobili, queste azioni si stanno spostando nella fase di *during-trip*. Infatti, ricerche in merito al 'come spostarsi' o al 'cosa fare' o al 'dove mangiare' presso la destinazione, ad oggi, vengono effettuate una volta giunti presso la località (Petracca, 2019).

2.2 I siti di rating turistici

Il passaparola elettronico è alla base della logica di funzionamento dei siti di rating, dai quali scaturiscono innumerevoli contenuti generati dagli utenti. Avendo analizzato il potenziale di questi due fattori, è facilmente intuibile il motivo del successo di questa tipologia di applicazioni.

I siti di rating derivano da un concetto piuttosto utilizzato nel comparto finanziario; infatti il termine *rating* significa letteralmente “valutazione” e si riferisce al metodo utilizzato nel settore dell’alta finanza per valutare i titoli obbligazionari, investimenti ed aziende in base al loro rischio finanziario, apponendo un punteggio che faccia intendere il loro livello di affidabilità. Suddette valutazioni vengono emesse ad opera delle cosiddette agenzie di *rating*. (De Marchi, 2015).

I siti di *rating* nascono con il fine di ovviare ad uno dei grossi problemi delle transazioni online: la loro affidabilità. Quando un utente esegue il processo di scelta ed acquisto in rete, fino alla buona riuscita dell’acquisto non avrà la certezza che la transazione sia stata eseguita correttamente, oltre al fatto che, spesso si acquista un prodotto o un servizio senza avere la certezza di poterlo fruire realmente. Sono, infatti, diversi i rischi in cui un consumatore può incorrere acquistando online. Alcuni esempi sono le frodi elettroniche, il pagamento non riuscito, la consegna che può subire complicazioni, il prodotto o il servizio potrebbe non essere come quello promesso e via dicendo. Grazie alla nascita degli strumenti di *rating* è possibile diminuire il rischio legato agli acquisti in rete in quanto raccolgono e offrono opinioni, commenti, fotografie che riguardano differenti servizi e prodotti di diversi settori produttivi. Si configura come una fonte informativa neutrale per il consumatore intenzionato ad acquistare quel prodotto o quel servizio in quanto raccoglie sia le opinioni positive sia quelle negative, in modo tale che l’utente possa valutare in maniera realista se il prodotto o il servizio potrebbe soddisfare o meno le sue esigenze. Danno la possibilità sia di assegnare un punteggio, solitamente da 0 a 5, ma anche quella di commentare e fornire la propria opinione scritta. In questo modo, aiutano, sia il consumatore in cerca di conferme, ma anche il fornitore del prodotto o del servizio al quale fornisce, tramite i *feedback*, un’analisi operativa di andamento aziendale gratuita. Oltre al fatto che, se utilizzati in maniera consona, possono risultare ottimi strumenti di marketing aziendale.

Secondo diversi blog, i migliori portali di *rating* online sono:

- TripAdvisor: portale diffuso in tutto il mondo che conta milioni di recensioni. Opera nell’ambito alberghiero, della ristorazione e del turismo e offre la possibilità di assegnare ad ogni servizio un punteggio da 1 a 5, inserire un commento scritto, ma compara anche le offerte dei diversi fornitori
<https://www.tripadvisor.com/>

- Holiday Check: è diffuso in Germania e in Belgio, appaiono poche recensioni ma molto affidabili in quanto il sistema richiede conferme per l'attivazione del profilo utente ed effettua controlli sui servizi recensiti, a volte con una richiesta della ricevuta di pagamento;
<http://www.holidaycheck.it/>
- Gogobot: è un portale non ancora consolidato ma piuttosto promettente e nasce con la finalità di facilitare la fase di progettazione e preparazione del viaggio. Si basa soprattutto sull'interazione all'interno della *community* piuttosto che sulle recensioni;
<http://www.gogobot.com/>
- Google Places: si accede tramite il proprio account Google e gli utenti possono recensire località, hotel, ristoranti e altre aziende. Le recensioni vengono poi abbinare al sito web dell'azienda recensita e le informazioni compaiono fra i risultati locali delle mappe;
<http://www.google.com/places/>
- Zoover: è il portale di viaggi e recensioni più popolare in Olanda e i suoi contenuti sono rigorosamente controllati. È possibile anche inserire contenuti multimediali e gli albergatori possono registrarsi e gestire la propria area riservata;
<http://www.zoover.it/>
- Simos Seeks: questo portale si distingue dagli altri per l'alta qualità dei contenuti essendo sempre verificati. Inoltre dispone oltre duemila guide gratuite su varie località, tra le quali compaiono anche quelle della *Lonely Planet*;
<http://www.simonseeks.com/>
- Minube: questo portale nasce con l'intento di ispirare i potenziali turisti attraverso consigli di altri viaggiatori. Ciò che lo distingue dagli altri è l'attenzione posta sui blog personali degli utenti oltre alla classica funzione di ricerca di voli e hotel;
<http://www.minube.it/>
- Localyte: portale piuttosto originale e che si differenzia dagli altri in quanto offre la possibilità, agli abitanti di una località, di fornire consigli ai turisti. Anche gli albergatori possono creare un proprio profilo e operare sul portale;
<http://www.localyte.com/>
- Trivago: è il portale più popolare in Europa per comparare i prezzi degli hotel e consente di prenotare al minor prezzo possibile. Trivago non è altro che un

aggregatore di offerte in quanto le schede descrittive sono tratte da altri portali come Booking, Expedia, eccetera (Turismo&Consigli, 2011).

<https://www.trivago.com/>

Nonostante piccole differenze, questi portali possiedono tutti un'interfaccia, dinamiche e funzionalità simili avendo elementi di base comuni, come ad esempio i filtri di ricerca, un proprio profilo al quale l'utente dovrà *loggarci*, suggerimenti e consigli in base alla vicinanza territoriale. Hanno, inoltre, tutti lo stesso obiettivo: raccogliere e rendere disponibili per un pubblico molto vasto le esperienze e le avventure di turisti che hanno già fruito il servizio, in modo tale che gli altri potenziali viaggiatori possano consultare una grande quantità di informazioni e valutare in maniera imparziale se l'offerta potrebbe soddisfare le loro esigenze. Questi portali hanno guadagnato una popolarità così elevata in quanto i consumatori, consultandoli, sono in grado di facilitare il processo decisionale risparmiando tempo e sforzo.

Ad oggi, i siti di *rating*, sono fra i più consultati del web, e per confermare l'enorme popolarità in crescita di questi portali, seguono alcuni dati in merito alla loro diffusione.

Trustyou nell'anno 2014 ha realizzato un report rispetto al volume di recensioni prodotto dall'area Europa, Medio Oriente e Africa. Per quanto riguarda la prima area, sono stati presi sette paesi come campione (Inghilterra, Italia, Spagna, Francia, Svizzera, Germania e Austria), i quali, nel 2013, hanno prodotto 12.621.873 recensioni, con un aumento rispetto all'anno precedente del 36%. In particolare, l'Italia ha contribuito con 2.465.769 recensioni annue. Dalla ricerca di Trustyou è emerso che, nell'area EMEA, chi possiede la parte maggiore di mercato del *rating* è Booking.com con il 58%, seguono poi TripAdvisor, Expedia, Hotel.com eccetera (Trustyou2014). Tuttavia, negli ultimi anni, anche Google *reviews* sta assumendo particolare popolarità sia nel settore del turismo, ma soprattutto nei settori della ristorazione e alberghiero. Come mostra una ricerca realizzata da Reviewtrackers (2021), il 63,6% dei consumatori affermano di controllare le recensioni su Google prima di recarsi in un'azienda, il 45,18% preferiscono consultare Yelp, seguito da TripAdvisor.



Figura 5 Fonte: Reviewtracker (2020) disponibile all'indirizzo

<https://www.reviewtrackers.com/reports/online-reviews-survey/>

2.2.1 Le recensioni e l'online reputation

I contenuti generati dagli utenti all'interno dei siti di *rating* non sono altro che le recensioni; uno degli UGC maggiormente analizzati e considerati in funzione del loro forte impatto sul comportamento dei consumatori e sulla reputazione aziendale.

«[...] la recensione è un tipo di testo interpretativo-valutativo. È un articolo di argomento culturale dedicato alla presentazione e valutazione di un'opera o di un evento. L'obiettivo è quello di consigliarne o sconsigliarne la lettura, la visione o l'ascolto» (Treccani, 2011). Come dimostra questa definizione, il termine 'recensione' nasce al fine di valutare un'opera o un evento. Tuttavia risulta un concetto applicabile a diversi settori, come anche a quello turistico, in quanto il viaggio, attraverso il web 2.0, è diventato un prodotto che si consuma solamente dopo averlo quasi interamente progettato e acquistato, pertanto i travelers 2.0 necessitano sempre più spesso di conferme fidate in merito alla vacanza che pensavano di pianificare.

Le principali motivazioni che spingono gli utenti a pubblicare recensioni sui siti di *rating* sono:

- Motivazioni sociali come il sincero interesse nel voler aiutare il prossimo e supportarlo o meno nelle sue decisioni, ma anche il desiderio di fare parte di una *community* e la necessità di interazione sociale;

- I vantaggi personali come ricompense finanziarie;
- I benefici personali come il bisogno di mettere nero su bianco le proprie sensazioni positive o negative come una sorta di sfogo personale, la possibilità di aumentare la propria autostima apparendo agli occhi degli altri utenti come un esperto (Buson, 2013);
- Per responsabilizzare i consumatori ed assicurare la qualità del servizio;
- Per aiutare l'azienda fornitrice, in quanto se il consumatore ha passato un piacevole soggiorno presso una specifica struttura, sarà per esso naturale il desiderio di accrescere la sua reputazione (Petracca, 2019).

Le recensioni sono una tipologia di UGC molto semplice da realizzare in quanto non risultano dispendiose in termini di tempo e di sforzo e chiunque potrebbe essere in grado di generare una recensione, o tramite un commento scritto o, ancora più semplicemente, assegnando un punteggio al servizio. La possibilità di pubblicarla su un sito web in cui la possono leggere milioni di utenti e la consapevolezza di poter influenzare il comportamento e le scelte di acquisto degli altri consumatori, incoraggiano il recensore ad utilizzare la creatività e ad essere il più chiaro e preciso possibile. Inoltre, condividendo commenti e assegnando un punteggio alle offerte, ai servizi e alle attività, l'utente diventa il protagonista nella creazione della reputazione di quell'azienda e nel diffonderla sul web (Trustyou, 2014).

La grande popolarità ed importanza delle recensioni è anche dovuta al diverso livello di portata comunicativa e di interattività rispetto alle altre forme di comunicazione tradizionali o online in quanto:

- Sono asincrone e si configurano come uno strumento di comunicazione uno-a-molti, al contrario delle e-mail, dei messaggi istantanei che sono strumenti sincroni e di comunicazione uno-a-pochi;
- Nella maggior parte dei siti di *rating*, non è consentita l'interazione fra il recensore e il lettore, è pertanto un flusso informativo a senso unico (Petracca, 2019).

Secondo un sondaggio effettuato da PhocusWright commissionato da TripAdvisor, ben il 96% dei risponditori considera la lettura delle recensioni fondamentale prima di avviare il processo decisionale. Inoltre, l'87% dei consumatori intervistati dichiara di fare affidamento alle recensioni prima di scegliere il ristorante in cui recarsi. Stando invece ad un report di Ipsos (2015), la maggior parte degli utenti legge da 6 a 12 *reviews* prima di decidere in quale

albergo o ristorante recarsi, oltre al fatto che la possibilità di caricare, oltre al contenuto scritto, anche fotografie e video, influenza il comportamento del 76% dei consumatori web.

Un altro fattore interessante da sottolineare è, secondo gli studi effettuati da Litvin et al., (2008), Anderson (1998) e Loncaric e Licul (2016), che la maggior parte degli utenti che condividono e pubblicano le loro opinioni solo quando sono rimasti estremamente soddisfatti o estremamente insoddisfatti dell'esperienza, o comunque quando la differenza fra la qualità attesa e quella verificata è molto elevata, sia in positivo sia in negativo. In particolare, Anderson dimostra il fatto che gli utenti insoddisfatti producono più WOM rispetto a quelli soddisfatti. Al contrario, gli utenti che hanno avuto esperienze nella media (dunque né molto negative né molto positive) sono meno interessati nel condividere le proprie percezioni. Tuttavia, uno studio condotto da Banerjee e Fudenberg (2004) dimostra che, nonostante ci siano maggiori recensioni estreme rispetto a quelle nella media, queste non influenzano pesantemente l'effetto WOM in quanto, generalmente, gli utenti, quando effettuano le loro valutazioni tendono a mediare le recensioni estreme, e la media che risulterà, sarà quella che più si avvicina alla reale qualità del prodotto. Questo perché essi sono consapevoli che chi crea la recensione è influenzato da fattori soggettivi e non legati all'oggettiva qualità del servizio, ognuno ha priorità differenti e ogni recensione non è assoluta. Tuttavia, non tutti i consumatori si possono ritenere abili nell'interpretare un grande quantitativo di recensioni e dunque un numero elevato di *reviwes* negative possono comunque danneggiare l'immagine dell'azienda, come invece la possono rendere ottimale quelle positive.

Il giudizio complessivo che emerge dalle recensioni online viene anche chiamato *sentiment*, e la sua analisi consente ai fornitori di ricavare informazioni utili all'andamento aziendale in termini di *customer relationship management*. Il costante monitoraggio dei contenuti pubblicati online inerenti all'azienda, rappresenta un grande vantaggio competitivo, oltre al fatto che può aumentare la qualità delle relazioni e della comunicazione fra tutti i soggetti coinvolti (Mich, et al., 2011). Pertanto, l'importanza delle recensioni, al giorno d'oggi, è tale perché contribuiscono alla costruzione della reputazione di un'azienda.

Il concetto di "reputazione", nasce nel conteso sociale e, come afferma Emler (1994) in Bonnes et al., (2010), «è definita come un giudizio formulato da una comunità su un soggetto specifico, che solitamente, ma non necessariamente, appartiene alla comunità stessa», «la reputazione è una forma di conoscenza del mondo sociale, mediata dall'interazione sociale e dall'esperienza degli altri [...]» (Bonnes et al., 2010).

Il concetto di reputazione, tuttavia, può essere applicato tanto all'ambito sociale, quanto ad un'azienda ed ad una organizzazione turistica. In particolare, per chi opera all'interno del mondo del turismo, l'analisi della propria reputazione, è ormai uno dei fattori più critici per il successo delle strategie di promozione e di commercializzazione (Mich, et al., 2011), oltre al fatto che il posizionamento risulta essere più solido se rafforzato da una reputazione positiva, in quanto nel momento in cui un *brand* colleziona troppe *reviews* negative, è più facile che perda la propria quota di mercato. Khlal (2015) ha, infatti, affermato che una recensione negativa su Tripadvisor può costare ad un'azienda (fa riferimento all'azienda Pierre&Vacances) anche fino a 10 mila euro di entrate, così come quando una struttura guadagna un punto, l'azienda potrebbe vedere un aumento dell'entrate dell'11,2% (50Minutes.com, 2017).

Tuttavia, questa categoria di siti ha fatto emergere una nuova necessità per tutti i fornitori, i quali non possono permettersi di trascurare i commenti dei propri clienti, in particolare se le *reviews* vengono condivise in siti esterni a quello aziendale. Non replicare alle recensioni effettuate potrebbe mettere in cattiva luce l'immagine dell'azienda, al contrario replicare attivamente può aiutare a migliorare la percezione di affidabilità del fornitore e aumentare la sua reputazione positiva in quanto, l'azienda dimostra agli utenti di essere interessata nella ricezione di commenti positivi ma soprattutto negativi al fine di migliorare il proprio servizio. Rispondere in modo costruttivo alle recensioni può smussare il duro impatto di una lamentela soprattutto se si ringrazia chi ha scritto la recensione per il consiglio e per la disponibilità nel condividere la propria esperienza (De Marchi, 2015). In questo modo ci si dimostra disponibili nella risoluzione dei problemi ed affidabili nel servizio ai clienti, tutti elementi che contribuiscono a migliorare l'immagine e la reputazione della struttura o del servizio.

È dunque essenziale mantenere monitorata la propria reputazione sul web, ma per farlo, si renderà necessario calcolarla. Il *reputation manager* Andrea Baggio, nel suo blog (Baggio, n.d), afferma che questo è assolutamente possibile attraverso una formula che calcola il valore della reputazione su una scala da 1 a 100, dove cento è il massimo. Gli strumenti che calcolano lo *score* sono diversi, ma tutti utilizzano principalmente tre metriche:

- Il *Social Media Engagement e Reach*: con *engagement* si intende il grado di coinvolgimento di un utente, e quindi quanto questo interagisce con i contenuti sui social media e si misura sulla base dei commenti, reazioni, rapporto fra *likes* e numero di *followers*. Con *reach* invece, si intende la copertura dei social media, ovvero si

riferisce al numero di utenti che si sono imbattuti in un determinato contenuto, e lo si calcola sulla base dei *likes*, visualizzazioni, *followers*;

- Il numero di citazioni online;
- Il *sentiment*, ovvero il giudizio complessivo emerso da tutte le recensioni.

Esistono anche diversi strumenti che possono essere sfruttati per monitorare la propria reputazione ed è possibile suddividerli in tre macro aree:

1. *Social Listening Tools*: ovvero il monitoraggio della propria *performance* sui canali social, i quali spesso possiedono strumenti automatici di valutazione molto semplici ed efficienti;
2. *Influence Score and Tools*: sono strumenti che estraggono i dati dai social network e identificano il livello di influenza;
3. *Online Reputation Monitoring & Management Tools*: strumenti adatti alle strutture alberghiere, ma anche ai ristoranti e bar. Parliamo appunto, del monitoraggio delle recensioni attraverso indici e *dashboards*, sondaggi fra gli ospiti fatti *face-to-face* o inviati per *e-mail*, utilizzo del *competitor intelligence* che compara la *performance* e la reputazione dell'azienda analizzata con quelle dei *competitor*, ed infine la valutazione della *guest satisfaction* (Digital Tourism Think Tank, n.d).

2.2.2 City reputation

Il monitoraggio e la gestione di una buona reputazione, in generale, implementa la performance di aziende, enti, organizzazioni, sia online sia non. Il concetto di “reputazione” è applicabile, come detto in precedenza, anche ad una località turistica o a una città in quanto anche queste entità possiedono una reputazione. Come le organizzazioni, anche le città, come abbiamo già visto, competono fra loro a livello regionale, nazionale ed internazionale e la buona reputazione potrebbe essere una risorsa di qualità e strategica per poter emergere fra i *competitors*. Infatti, gli *stakeholders* interessati hanno un atteggiamento migliore e più propositivo nei confronti di quelle aziende con una buona reputazione e saranno anche disposti a pagare prezzi più elevati nel loro rapporto con questi enti. Lo stesso atteggiamento potrebbe essere assunto nei confronti di una città *well-reputed*, dal momento in cui la competizione fra città si basa sulla loro capacità di attrarre *stakeholders* differenti, come abitanti, investitori e turisti, e una buona reputazione potrebbe aiutare la città in queste azioni. Come affermano Delgado García et. al. (2018), per definire il concetto di *city reputation* è

necessario chiarirlo, primariamente, nel settore aziendale. Wartick (1992) definisce la reputazione aziendale come «*the aggregation of a single stakeholder's perceptions of how well firm responses are meeting the demands and expectations of many firm stakeholder's*» (p.34), mentre Waddock (2000) indica che la reputazione «*is the organization's perceived capacity to meet its stakeholders' expectations*» (p.323). E' possibile notare in entrambe le definizioni alcuni elementi comuni: in primo luogo, che la reputazione si basa sulle aspettative circa la capacità di soddisfare gli attori, in secondo luogo, che è costruita dall'aggregazione delle aspettative di tutti gli attori (Delgado García et al., 2018). Stando dunque alle definizioni sopracitate in merito alla reputazione aziendale, Delgado García et al. definiscono la reputazione di una città come «*the aggregation of a single stakeholder's perceptions of the capacity of the city to meet demands and expectations of many city stakeholders*» (p.1099), mentre invece Fombrum e Rindova (1996) e Mazzei (2004) in Bonnes et al. (2010) sostengono che «la reputazione delle organizzazioni è definita come l'insieme delle percezioni e delle opinioni che gli *stakeholders* si creano, in base alle caratteristiche e ai comportamenti nel tempo dell'organizzazione stessa» (p.97). Pertanto, affinché una località turistica o una città possano sviluppare una buona reputazione, sarà necessario che i comportamenti organizzativi della stessa vadano a soddisfare le aspettative degli attori locali, oltre al fatto che dovrebbe essere gestita e mantenuta nel tempo una coerenza fra questi comportamenti (Bonnes et al., 2010).

Tuttavia, gli *stakeholders* di una città sono molti, variegati e con differenti esigenze: gli abitanti locali desiderano una città in cui vivere, lavorare e rilassarsi, le aziende necessitano che la città fornisca loro i lavoratori, un luogo dove operare e del *business*, infine, per i visitatori ed i turisti, la città dovrebbe offrire cultura, educazione, intrattenimento, avventura e relax. Secondo Delgado García et al. (2018) la soddisfazione di ognuno di questi *stakeholders* è relazionata a quella di tutti gli altri in maniera cooperativa e competitiva.

È fondamentale tenere a mente questi fattori in quanto, secondo lo studio realizzato da Delgado García et al., la reputazione di una città ha forte influenza sulla sua *performance*. La buona reputazione aiuta il luogo nel differenziarsi e nella competizione territoriale e se le autorità locali non spingono affinché la città non soddisfi gli interessi dei suoi *stakeholders*, questi sposteranno le proprie aspettative altrove, oltre al fatto che buona parte delle aziende e buona parte dei turisti sceglieranno la sede della propria attività o la meta dei propri viaggi anche in base alla reputazione del luogo.

Per incrementare la propria *well-reputation* le autorità locali dovrebbero segnalare la capacità della città di soddisfare gli interessi di tutti gli attori anche attraverso l'organizzazione di eventi, la costruzione o preservazione di monumenti emblematici, ospitando organizzazioni e attraverso un ambiente urbano attrattivo, in quanto anche queste azioni vanno ad implementare la reputazione del luogo.

Tuttavia la costruzione dell'immagine della città, come afferma Delgado Garcia et al., è un processo piuttosto lento e non è possibile modificarla in maniera veloce ed agile, pertanto si può dire che si tratta di un fattore molto stabile. Per consolidare la reputazione di un luogo, i *city planners* hanno il compito di cogliere tutte le segnalazioni da parte delle aspettative degli *stakeholders* e, fattore molto importante, è necessario prestare attenzione nel evitare di costruire aspettative che poi non si è in grado di soddisfare, almeno fino a quando la reputazione non è ancora consolidata.

Per concludere questo capitolo inerente alla reputazione, si è voluto riassumere l'analisi realizzata dall'Istituto Demoskopika, il quale ha realizzato il Regional Tourism Reputation Index per l'anno 2021 delle regioni italiane. Sulla base di visibilità, interesse dei portali turistici istituzionali regionali, popolarità, fiducia e la reputazione del sistema ricettivo, l'Istituto ha stilato una classifica dalla regione italiana con maggiore reputazione turistica a quella che ne ha di meno. Dalla statistica sottostante si evince che la regione con la reputazione migliore d'Italia è il Trentino Alto Adige con 115,7 punti e con l'assegnazione del titolo "la regione più social d'Italia, seguito da Toscana, Emilia-Romagna e Veneto con 104,3 punti (Demoskopika, 2021).

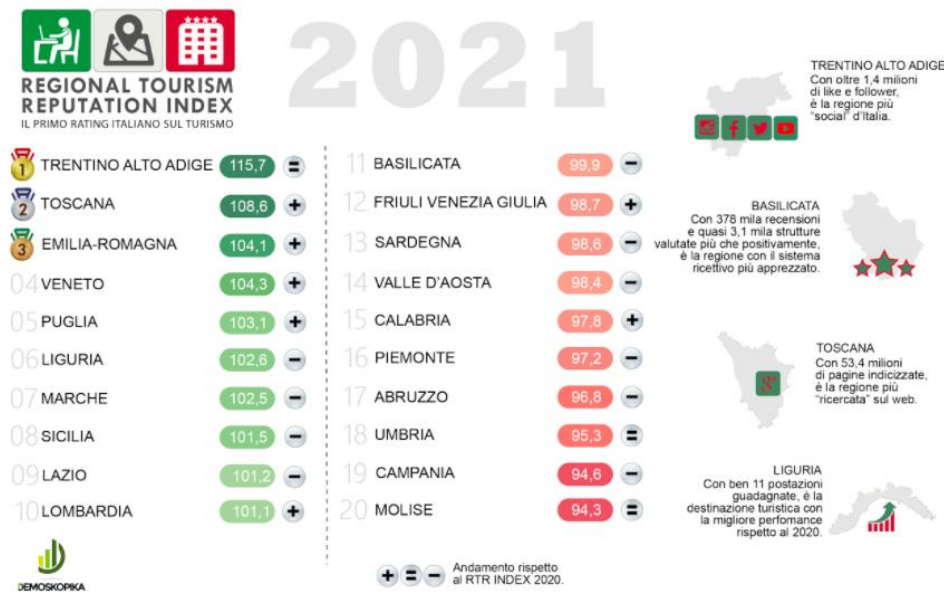


Figura 6 Fonte: Demoskopika, 2021. Disponibile all'indirizzo

<https://demoskopika.it/2021/10/28/turismo-il-rating-della-reputazione-per-il-2021/>

2.3 Online City Branding

La rivoluzione delle tecnologie e l'incredibile incremento dell'utilizzo di Internet, ha anche inciso profondamente sul modo in cui le città dovrebbero comunicare e costruire i loro *local brands*. Questo perché, come abbiamo già visto, il numero degli utenti che navigano in rete è aumentato esponenzialmente, e questi potrebbero anche configurarsi come potenziale pubblico di una città. Parallelamente, Internet ha reso più semplice sfruttare il *branding* sul Web, i cui obiettivi, come indica Dinnie (2011), sono generalmente due: promuovere e comunicare i valori del brand, la sua identità e personalità, e in secondo luogo, la creazione di *online communities* associate al brand. Come spiegato nei capitoli precedenti, il protagonista di questa era ibrida, è il *prosumer*, il quale emerge anche come attivo partecipante nei dialoghi con la città e costringe la stessa a modificare le proprie strategie comunicative e gli strumenti da essa utilizzati. «*Prosumers* [...] sono presenti nella realtà virtuale, scambiano opinioni [...] e sono desiderosi di adottare i prodotti ed i servizi del Web 2.0 [...] che permettono alle persone di rimanere connesse quando e dove desiderano» (Dinnie, 2011, p. 83). I *prosumer* sono quindi degli eccellenti creatori di *user-generated contents*, i quali potrebbero influenzare, oltre al comportamento degli altri consumatori, anche il modo in cui una città è

percepita e valutata, in quanto chiunque può accedere al web pubblicando e condividendo informazioni indipendentemente dai contenuti pubblicati e gestiti dalle fonti ufficiali della città. Le conseguenze di questo fenomeno, sono che il web 2.0 può essere sia una fonte di incremento del valore, ma anche di pubblicità negativa per la città (Dinnie, 2011). Pertanto una città dovrà essere realmente consapevole che gli ambienti online sono fuori dal loro controllo e completamente indipendenti, per questo motivo, le stesse, dovranno avere un ruolo piuttosto attivo al loro interno al fine di plasmare le percezioni dei turisti. Alcuni degli strumenti utili nel *city branding* sono:

- I siti web: sono lo strumento più popolare e il loro utilizzo risulta ormai obbligatorio se si desidera costruire una strategia di *branding* efficace. Infatti, il web è lo strumento migliore che può aiutare una città nel creare e modellare la propria immagine. Come indica Dinnie (2011), il ruolo primario dei siti web, è quello di comunicare l'identità del marchio e della città attraverso la trasmissione di informazioni rilevanti, attraverso messaggi e strumenti differenti. Infatti, al contrario dei *mass media* tradizionali, attraverso i siti web, il contenuto può essere personalizzato per i differenti target, in modo tale da incoraggiarli, in maniera specifica, a comunicare con l'ambiente-città sul web. Dall'altro lato, i siti, consentono alla città di conoscere i propri pubblici e le loro esigenze, permettendo loro di raggiungerli in maniera più agevole.

Attraverso i siti web, le città possono sviluppare i propri brand attraverso: il *brand design*, che comprende logo, slogan, bandiere, colori caratteristici e personalizzati, attraverso l'offerta della città (pacchetti per target specifici, liste di attrazioni ed eventi, mostre eccetera..) e attraverso il proprio comportamento (notizie, progetti, politiche, report, relazioni di cooperazione o gemellaggio con altre città), oltre al fatto che un brand si costruisce anche attraverso l'interazione con i propri pubblici sfruttando le *newsletter*, le e-mail, i forum, i *feedback*. L'elemento fondamentale per la buona riuscita di un *brand* è che tutti questi fattori dovranno essere integrati per offrire ai pubblici target un'immagine unica della città.

- La blogosfera: dall'inglese *blogosphere*, indica l'insieme di tutti i blog e le loro interconnessioni. Il rapido incremento dell'utilizzo dei blog ha accresciuto la percezione di questi come una delle fonti maggiormente affidabili in quanto credibili ed oggettive. Di conseguenza i *blogger* stanno guadagnando sempre più potere dal punto di vista dell'influenza sul comportamento degli utenti, e, fra gli altri elementi, le percezioni su una città possono essere facilmente plasmate da questi attori. Coloro che

operano nei blog possono essere i potenziali turisti o turisti che hanno già visitato la città, i residenti, gli studenti e gli investitori, i quali leggono e scrivono di svariate tematiche, come il grado di attrazione turistica, le attività, le attrazioni, gli eventi, la qualità della vita, tematiche sociali, politiche, culturali e sportive. Tuttavia, fra questi, quelli più popolari riguardano i temi turistici e dei viaggi, ovvero sono i viaggiatori che raccontano nei dettagli le proprie esperienze e, proprio per questo, come consiglia Dinnie (2011), è necessario costruire una buona relazione di collaborazione con i *blogger* e mantenerli come propri alleati al fine di incoraggiarli nella scrittura di recensioni positive sulla città.

- I social network: grazie a queste piattaforme in cui il consumatore interagisce in maniera amichevole con la propria *community*, i *marketers* possono tenere il tracciamento le percezioni dei turisti nei riguardi del brand. L'enorme popolarità dei social *networks* e l'incremento spaventoso dei suoi utenti, ha trasformato le strategie delle aziende le quali si sono viste costrette a focalizzarsi sulla loro presenza online realizzando campagne di *branding* assai creative e motivanti sfruttando i social media. I social network maggiormente utilizzati per questo scopo sono sicuramente Facebook, TripAdvisor e WAYN (WhereAreYouNow), il quale è una piattaforma social il cui obiettivo è quello di riunire i viaggiatori di tutto il mondo. Infatti, si renderà necessario scegliere in maniera responsabile il canale social più adatto ai propri obiettivi di *branding*, analizzare il proprio target di mercato e prestare attenzioni ad essere sempre attivi e coinvolti nelle discussioni, nei *post*, nelle *chat* e nei *forum* (Dinnie 2011).

3. Regione Veneto: analisi contesto

Nel capitolo che seguirà, si è voluta prendere in analisi la Regione Veneto, una delle regioni italiane con indice di reputazione turistica maggiore: si trova, infatti, al quarto posto nella classifica stilata dall'Istituto Demoskopika, come già affermato nel capitolo precedente (Demoskopika, 2021). Lo studio della regione prevede un'analisi generale della stessa, che include cenni storici, demografici ed economici, sia dell'economia veneta sia alcuni concetti di base dell'economia del turismo, al fine di orientarsi al meglio nella successiva analisi. Infatti, ci si focalizzerà poi maggiormente sulla Destinazione Veneto, sulla sua organizzazione e gestione del territorio a livello turistico, sulla domanda turistica e quindi verranno analizzati gli arrivi e le presenze sul territorio veneto negli ultimi anni, tenendo in considerazione le

difficoltà derivante dalla pandemia. Si passerà poi all'offerta turistica e quindi all'andamento delle strutture ricettive venete ma anche alle attività naturali e non che il ricco paesaggio veneto può offrire, ed infine, sulla gestione dei *social media* a livello turistico da parte di ogni GDO (Organizzazione della Gestione della Destinazione).

3.1 Cenni storici

La regione Veneto, iniziò ad essere popolata intorno al V millennio a.c, in particolar modo lungo la costa orientale del Lago di Garda e in prossimità dei corsi fluviali (Venetinside, nd). La prima popolazione di cui si hanno notizie è la civiltà paleoveneta, insediata nella zona di Este, la quale instaurò rapporti con i popoli greci, etruschi e celti, sviluppando, in questo modo una propria e intensa cultura, costruendo una forte identità etnica, culturale e politica. Nel III millennio iniziò la romanizzazione che si concluse nel I, in maniera pacifica e volontaria. Dopo la caduta dell'impero romano, il Veneto venne invaso dai popoli germanici e la popolazione, in cerca di tranquillità, si spostò verso la zona lagunare sancendo la nascita di Venezia (secoli IX e X). Nel frattempo, sulla terraferma la popolazione erigeva una moltitudine di fortificazioni per difendersi dagli attacchi delle popolazioni barbare e Venezia instaurava un governo oligarchico retto da un Doge espandendo il proprio potere in tutto il Mediterraneo per poi unificare sotto di sé l'intero Veneto (1400). L'egemonia di Venezia e della Serenissima lasciarono il segno in termini di cultura, lingua e architettura, per poi passare sotto Napoleone ed essere annessa al Regno d'Italia. Dopo l'Unità, il territorio risultava caratterizzato da estrema povertà e arretratezza tanto che fra la fine dell'800 e l'inizio del '900, il Veneto registrò i più alti tassi di emigrazione fra le regioni italiane (Comuni-italiani, nd), dato l'incredibile spostamento di veneti in America latina. In occasione del Primo conflitto mondiale, il territorio veneto subì durissimi scontri che coinvolsero le linee di confine e dopo la sconfitta di Caporetto la regione venne invasa fino al Piave (Comuni-italiani, n.d). Anche nel Secondo conflitto mondiale soffrì a causa della Repubblica Sociale Italiana ubicata a Salò, per il fatto che Belluno passò sotto l'amministrazione Tedesca e per i feroci bombardamenti su Treviso e Verona. Nel dopoguerra si affermò la Democrazia Cristiana la quale ebbe vita duratura e negli anni 60, la regione assistette ad una trasformazione sociale che segnò la nascita del ricco nord-est, nonostante fosse ancora considerata una regione estremamente povera e agricola. Ad oggi, l'attività agricola si mantiene di rilievo, ma si sono sviluppate importanti industrie specializzate anche nel tessile, calzaturiero e del mobile, oltre al polo chimico industriale presente a Porto Marghera. Importantissimo anche il settore turistico; il Veneto con la sua ampia gamma di possibilità

turistiche si classifica infatti, fra le regioni italiane con maggiori arrivi e presenze, che, tuttavia, vedremo in seguito.

3.2 Popolazione

Per quanto riguarda la popolazione, questa non risulta distribuita in maniera omogenea. La pianura, in particolare le zone di Verona, Venezia, Vicenza, Padova e Treviso, è densamente popolata, al contrario della bassa Veronese, Polesine e le zone montane delle Alpi.

Il Veneto, risulta la quinta regione italiana per numero di abitanti. Sono 35 i comuni con più di 20 mila abitanti e la percentuale di popolazione che vi risiede è circa il 38,4%. La popolazione che ha superato i 65 anni di età è pari al 21,3% ed è in linea con la quota nazionale, mentre la quota di popolazione attiva rispetto alla classe di età è pari al 64,6%. La regione registra anche un'importante presenza di stranieri; circa 10.400 rispetto alla media italiana di 8.100 (Geo Smart Camere, 2015).

Andamento demografico Regione Veneto 2008-2021

Anno	Popolazione residente	Variazione assoluta
2008	4.885.548	+53.208
2009	4.912.438	+26.890
2010	4.937.854	+25.416
2011	4.853.657	-84.197
2012	4.881.756	+28.099
2013	4.926.818	+45.062
2014	4.927.596	+778
2015	4.915.123	-12.473
2016	4.907.529	-7.594
2017	4.905.037	-2.492
2018*	4.884.590	-20.447
2019*	4.879.133	-5.457
2020*	4.869.830	-9.303

(*) Popolazione post-censimento. I dati, dal 2018, tengono conto dei risultati del censimento permanente della popolazione. Questo nuovo metodo si basa sulla combinazione di rilevazioni campionarie e dati provenienti da fonte amministrativa, pertanto il confronto della popolazione del 2018 con i dati storici è realizzabile solamente con operazioni di ricostruzione intercensuaria della popolazione residente (Tutti Italia, Popolazione Veneto 2001-2020)

3.3 Economia

Per quanto riguarda l'economia, il Veneto, ad oggi, emerge per essere una delle regioni più ricche d'Italia. Dal secondo dopoguerra ha avviato una forte espansione che, oggi, ha portato all'esistenza di attività industriali e terziarie molto importanti. I settori più redditizi della regione sono:

- La meccanica e metalmeccanica, i quali sono i comparti più significativi dell'industria veneta con quasi 25 mila imprese;
- La filare della moda è la seconda industria più redditizia della regione, conta su migliaia di imprese e, secondo gli ultimi dati disponibili, il fatturato del settore in Veneto ammonta a 18 miliardi di euro: il 18% del fatturato nazionale (Il Nordest Quotidiano, 2020);
- Il turismo, il quale, nel 2017, ha generato un fatturato di 17 miliardi di euro circa, cifra che supera di gran lunga molti altri settori. Il turismo, in Veneto vale circa il 10% del Pil regionale (Venetoeconomia, 2018);
- L'agroalimentare, il quale, nel 2015 (ultimo dato reperibile dalla statistica ufficiale), ha realizzato un valore di oltre 14,5 miliardi di euro, pari al 9,5% della ricchezza prodotta nella regione (Regione Veneto, 2018);
- L'agricoltura con una produzione lorda agricola di 5,7 miliardi di euro;
- La produzione vinicola con un fatturato di 1,3 miliardi di euro, la quale rappresenta circa il 40% del totale italiano. Oltre al fatto che è il prodotto maggiormente esportato soprattutto nel Regno Unito, negli USA, in Germania, in Cina, in Francia e Russia (Regione Veneto, 2018).

Secondo il rapporto annuale della Banca d'Italia (2021), nel 2020, l'economia veneta, come quella nazionale ed internazionale, ha subito gravi conseguenze derivate dagli effetti della pandemia di Covid-19. Infatti, secondo l'indicatore trimestrale dell'economia regionale, il PIL sarebbe diminuito dell'8,9%. La produzione regionale, come anche le esportazioni sono fortemente ridotte, nonostante la ripresa avvenuta durante i mesi estivi. Il settore maggiormente colpito, è naturalmente quello dei servizi, in particolare il commercio non alimentare, il turismo e la cultura. Come indica il rapporto della Banca d'Italia (2020), le presenze turistiche nelle strutture ricettive si sono più che dimezzate

rispetto al 2019, tuttavia la crisi più forte si è verificata nelle città d'arte e nei centri termali.

Nonostante gli importanti cali dovuti alla crisi pandemica, il turismo rimane uno dei settori trainanti dell'economia veneta.

3.3.1 Principali elementi dell'economia del turismo

Prima di addentrarsi nel successivo studio, si è ritenuto opportuno analizzare in maniera specifica alcuni elementi fondamentali dell'economia del turismo. Pertanto, nel capitolo che segue si farà riferimento ai principali concetti che fungono da colonne portanti di questa disciplina.

Il primo elemento fondamentale è il concetto di prodotto turistico, con esso si intende l'insieme di differenti beni e servizi domandati e di conseguenza offerti durante la vacanza, anche detti fattori d'attrattiva. Questi si definiscono come un qualunque elemento di qualsivoglia natura che va a comporre, in modo interrelato con gli altri, il prodotto turistico (Rispoli, Tamma, 1995). Si dice, dunque, che il prodotto turistico sia un "paniere" di beni e servizi, i quali possono essere classificati in quattro gruppi fondamentali: trasporti, alloggi, attività e shopping. Il prodotto turistico, si fonda sempre su una base di risorse naturali e culturali, che sono la potenzialità turistica del territorio, ovvero quegli elementi che rendono il territorio attrattivo. La dimensione del paniere dipende da due variabili, ovvero l'eterogeneità e la pluralità; dove la prima indica la lista di beni e servizi che compongono il prodotto turistico, mentre la seconda indica la diversità delle liste che connotano le varie forme di turismo (Favro-Paris, 2016). Il prodotto turistico può essere rappresentato generalmente da una matrice in quanto è un insieme di beni e servizi condizionale ai turismi e alle regioni di transito o destinazioni, ed è caratterizzato da una lista di prodotti eterogenei e dalla pluralità dei turismi, le quali possono essere, appunto, le due dimensioni di una matrice (Favro-Paris, 2016).

Un altro elemento che necessita di essere analizzato è il concetto di "domanda turistica" la quale, come afferma Magliulo (2007) «è la domanda complessiva di beni e servizi richiesti da coloro che svolgono un'attività turistica, da coloro cioè che, per ragioni d'affari o di svago, soggiornano fuori dal loro ambiente abituale per un periodo di tempo compreso tra un giorno e un anno». La domanda può essere calcolata e ricavata in base alle due variabili di eterogeneità e pluralità; nel primo caso si avrà la domanda di servizi turistici come la

ristorazione, la ricezione, il trasporto, mentre nel secondo caso si avrà la domanda di turismi (balneare, montano, termale...) (Magliulo, 2007). In generale, la funzione di domanda, in economia, esprime la relazione che sussiste fra la quantità richiesta di un bene o servizio (q) ed il suo prezzo (p), a parità di altre condizioni:

$$q = f(p, [\dots])$$

Un concetto fondamentale relazionato alla domanda, è la sua elasticità, ovvero la misura della sua sensibilità. L'elasticità, infatti, indica quanto varia, in percentuale, una variabile, in rapporto alla variazione percentuale di una seconda variabile che l'ha generata. La prima variabile, nell'economia del turismo, spesso è la quantità domandata mentre le altre possono essere i prezzi, i prezzi di altri turismi e la disponibilità di moneta per quel turismo. Prendendo in considerazione, come esempio, la sensibilità della quantità domandata (Q) al variare del prezzo (P), avremo la seguente formula

$$E = - \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P}$$

- Se $E < 1$ avremo una domanda rigida, ovvero a una data variazione percentuale del prezzo del prodotto turistico, corrisponde una maggiore variazione percentuale delle presenze.
- Se $E > 1$ avremo una domanda elastica, in quanto a una data variazione percentuale del prezzo del prodotto turistico, corrisponde una maggiore variazione percentuale delle presenze.
- Infine se $E = 1$, la domanda ha elasticità unitaria in quanto a una data variazione percentuale del prezzo del prodotto turistico corrisponde una uguale variazione percentuale delle presenze turistiche (Favro-Paris, 2016).

Altro fattore fondamentale da chiarire è la misurazione dei flussi turistici. Questi fanno riferimento al movimento dei turisti, fenomeno che può essere misurato attraverso tre grandezze, utilizzate di frequente nelle statistiche turistiche:

- Arrivi (A): s'intende il numero di turisti che arrivano presso la destinazione, indipendentemente dal tempo che vi rimangono;
- Presenze (P): definite come il numero di turisti che pernottano presso la destinazione. Ciascuna notte trascorsa nella località turistica corrisponde ad una presenza. Pertanto

se un turista raggiunge una destinazione e vi trascorre tre notti costituisce un arrivo e tre presenze;

- Permanenza media (d): si tratta del numero delle notti trascorse dai turisti presso la località. Si determina facendo il rapporto fra il numero delle presenze P e il numero degli arrivi A: $d = P/A$ (Candela, Figini, 2014).

Passiamo ora all'ultimo concetto da analizzare, ovvero il concetto di "spesa". La spesa turistica è costituita da una pluralità di beni eterogenei accomunati dalla circostanza di essere acquistati durante le vacanze: trasporto, pernottamento, ristorazione, servizi di spiaggia e di risalita, e si tratta della «somma delle spese effettuate dai visitatori [...] per l'acquisto dei beni e dei servizi utilizzati per e durante le vacanze» (Favro-Paris, 2016). Per calcolare la spesa media (SM) si realizza il rapporto fra la spesa totale (ST) e il numero di presenze (P) (Magliulo, 2007):

$$SM = ST/P$$

L'obiettivo delle destinazioni è quello di massimizzare il ricavo lordo complessivo e quindi massimizzare la spesa. Per raggiungere tale obiettivo sarà necessario individuare la combinazione prezzo-presenze corrispondente alla massima spesa dei turisti, la quale si raggiunge quando $E = 1$, ovvero quando ad una variazione percentuale dei prezzi corrisponde una variazione percentuale delle presenze uguale.

3.4 Analisi Destinazione

Dopo aver analizzato i concetti fondamentali economici del turismo, questi verranno applicati al settore turistico veneto; la Regione, infatti, si configura come una destinazione turistica d'eccellenza. Si distacca per essere un territorio ricco di potenzialità, le quali sono valorizzate dalle capacità imprenditoriali degli operatori e da un piano di promozione e gestione piuttosto strutturato. Risulta infatti fondamentale evolvere parallelamente alla trasformazione della società turistica, che, come detto nei capitoli precedenti, è in continua evoluzione.

Il settore turistico in Veneto possiede un'importanza fondamentale, e, come ha affermato Francesco Iannella, Regional Manager Nord Est di UniCredit durante la conferenza tenutasi nella Camera di Commercio di Treviso nel 2019, «Il settore turistico in Veneto supera ampiamente i 17 miliardi di euro di fatturato, un valore pari al triplo di un comparto parimenti

importante per l'economia regionale come l'agroalimentare» (Iannella, 2019). Stando a questa affermazione, diviene necessario considerare il settore turistico come uno degli ambiti chiave dell'economia della regione.

Il Veneto, dal punto di vista turistico, è suddiviso in Sistemi Turistici Locali (STL), i quali vennero istituiti nella Regione con la Legge Regionale n° 33/2002 (Dall'Ara, Morandi, 2006) e si configurano come un modello di organizzazione del territorio, il cui fine è quello di valorizzare le risorse locali e realizzare piani di sviluppo turistico. La creazione di questi Sistemi è affidata alla Regione, la quale è autonoma nelle decisioni strategiche inerenti all'assetto dell'organizzazione turistica. In generale la *governance* turistica del Veneto è direttamente gestita dalla Regione, la quale, al fine di sviluppare i STL ha suddiviso il territorio in ambiti territoriali definiti «contesti turistici omogenei, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale» (Dall'Ara, Morandi, 2006, p.53). Di seguito una mappa della divisione del territorio:

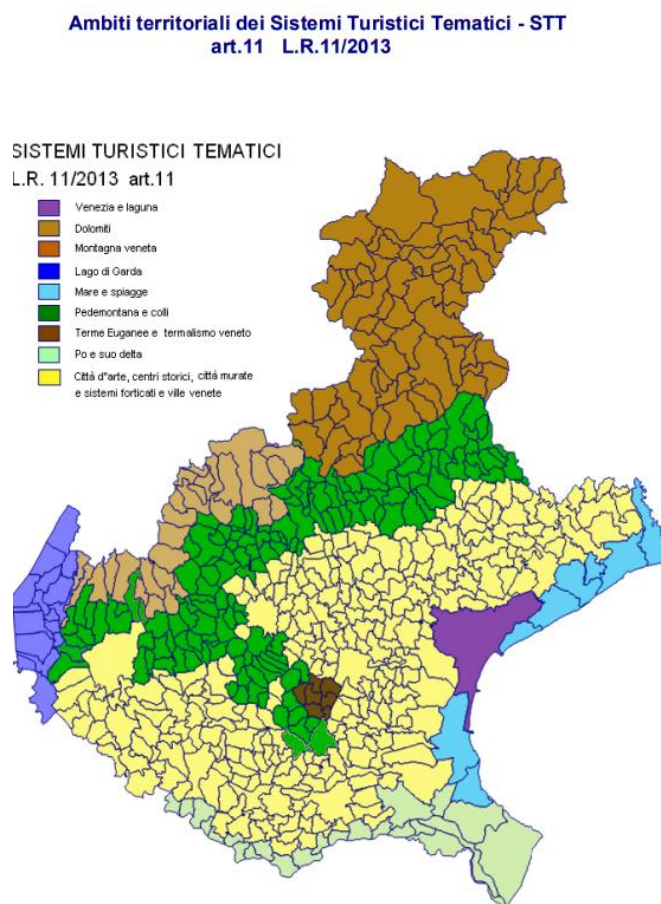


Figura 7 Fonte: Deliberazione della Giunta Regionale n. 1870, 15 ottobre 2013, “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Determinazione degli ambiti territoriali dei Sistemi Turistici Tematici.”

Tuttavia, dal punto di vista gestionale ed organizzativo, è entrata in vigore, la più recente Legge Regionale 11/2013 “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto”, la quale tratta il concetto di “destinazione” e l’art.9 prevede che la Giunta Regionale riconosca, per ogni destinazione turistica, un’unica e sola organizzazione della gestione e definisca criteri per la costituzione della stessa. Questa nuova forma organizzativa prende il nome di OGD (Organizzazione della Gestione della Destinazione) e si pone come «responsabile del coordinamento del management e del marketing turistico della destinazione, i cui obiettivi primari sono: la governance del territorio, la gestione dell’informazione turistica, la qualificazione dei servizi e dei prodotto in ottica integrata, la creazione e lo sviluppo di sinergie e forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati [...]» (Provincia di Treviso, n.d). In Veneto sono state riconosciute e istituite 16 OGD: Bibione e San Michele al Tagliamento, Caorle, Cavallino – Treporti, Po e il suo Delta, Chioggia, Dolomiti, Lago di Garda, Jesolo – Eraclea, Padova, Pedemontana veneta e Colli, Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo, Terme e Colli Euganei, Terre Vicentine, Città d’arte e Ville venete del territorio trevigiano, Venezia e Verona. Di seguito una mappa in cui sono evidenziate tutte le 16 GDO:



Figura 8 Fonte: rielaborazione personale “veneto politica e amministrativa” disponibile all’indirizzo: <https://www.alamy.it/veneto-politica-e-amministrativa-di-mappa-con-bandiera-image237893289.html>

3.4.1 La domanda turistica

La regione Veneto si conferma, ogni anno, una delle regioni più richieste e visitate dai turisti nazionali e internazionali.

Secondo i dati dell’Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF):

- Nel 2018, era la regione con maggior numero di presenze: ben 69.229.092 (16,1% delle presenze italiane) e 19.563.348 arrivi, seguita da Trentino-Alto Adige, Toscana, Emilia-Romagna e Lombardia (Italia in Dati, 2018);
- Nel 2019, si è registrato un aumento record, che supera ogni dato storico, tanto delle presenze: 71.236.629, quanto degli arrivi: 20.194.655, con un aumento del 2,3% rispetto all’anno precedente;
- Sino ad arrivare alla crisi del 2020, con solo 32.491.950 presenze e 7.860.491 arrivi totali. Ben 39 milioni circa di presenze in meno;

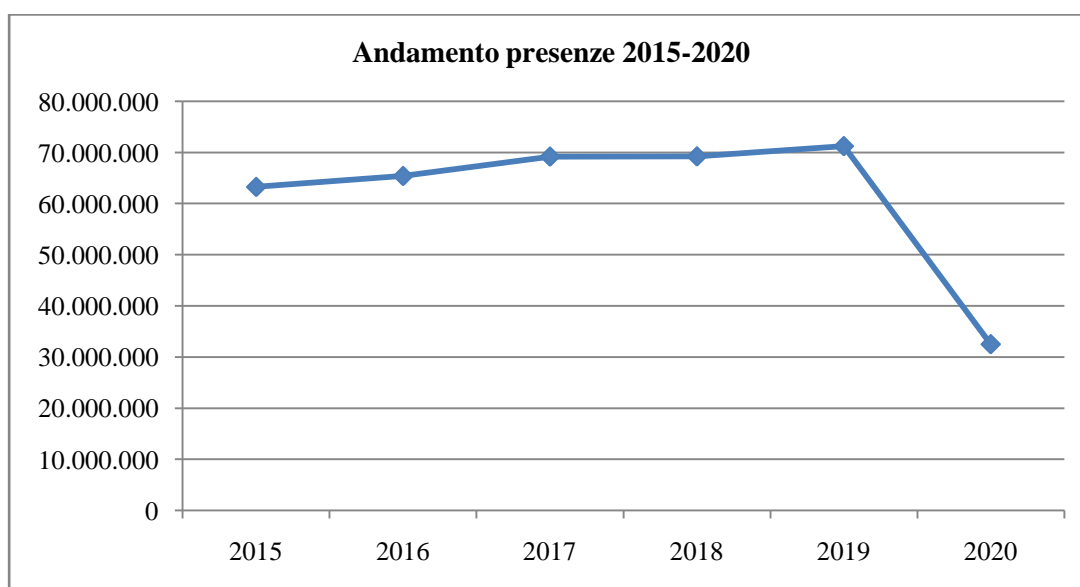


Tabella 4 Fonte: Rielaborazione personale sui dati OTRF - presenze annuali in regione

- Secondo i dati di FISASCAT Veneto, la spesa turistica media giornaliera pro-capite nell’anno 2019 è stata di 81 euro. Pertanto è possibile ipotizzare, che nel 2020, ci sia stata una perdita di circa 3.16 miliardi di euro;

- Nell'anno 2021 (disponibili solo i dati da Gennaio a Ottobre non consolidati) si sono invece registrati 10.712.606 arrivi, con un aumento del 41 % rispetto ai mesi Gennaio-Ottobre 2020 e 47.546.665 presenze con un aumento del 51% rispetto ai mesi Gennaio-Ottobre 2020.

È possibile ottenere una panoramica generale dell'andamento delle presenze fra gli anni 2019-2021 dal grafico sottostante. È necessario sottolineare che il paragone è stato realizzato sui mesi che vanno da Gennaio ad Ottobre per tutti e tre gli anni, in quanto i dati di Novembre e Dicembre 2021 non sono ancora disponibili.

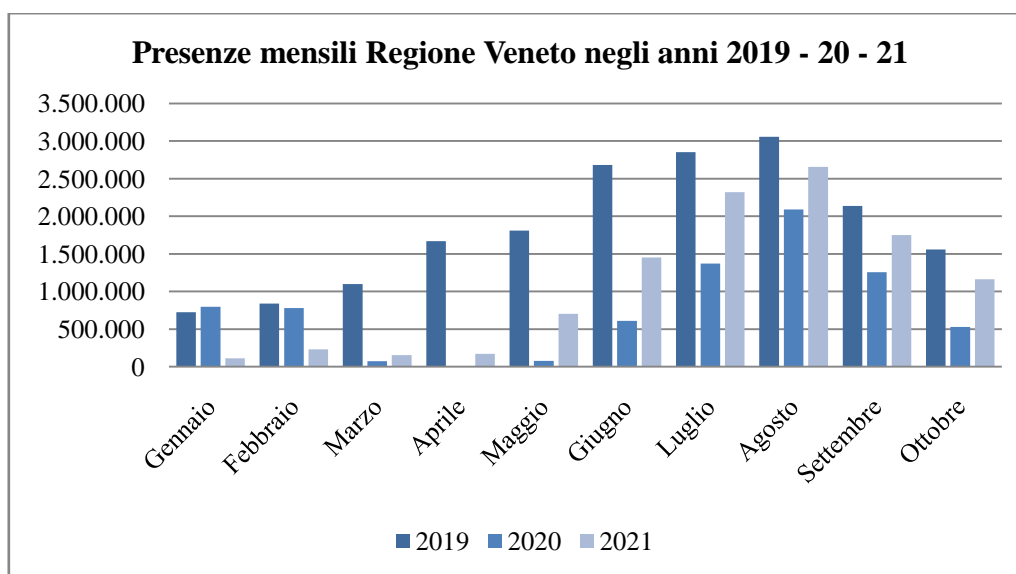


Tabella 5: Rielaborazione personale su dati provvisori del Sistema Statistico Regionale.

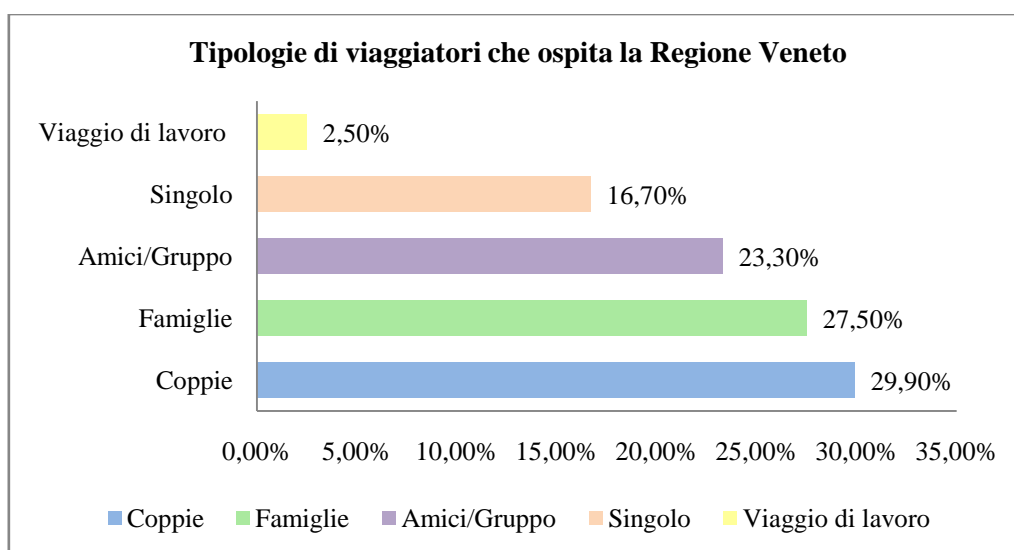


Tabella 6: Rielaborazione personale grafico OTRF delle tipologie di visitatori

Dai dati sopraelencati si può evincere che, il target che genera la domanda turistica maggiore in Veneto, spazia dalle coppie, alle famiglie, ai viaggi di gruppo. Inoltre risulta importante sottolineare come, nonostante la forte crisi dovuta alla pandemia, nell'anno 2021 il flusso turistico sia in netto miglioramento. Infatti ad Ottobre 2021, le presenze risultano raddoppiate rispetto all'anno precedente, anche se rimangono sotto i livelli del 2019. Tuttavia, si ricorda che l'anno 2019, è stato un anno con flussi turistici eccezionali (Sistema Statistico Regionale), pertanto si può concludere affermando che il turismo veneto sta vedendo un considerevole incremento, e questo è anche grazie alla molteplicità di proposte che offre la Regione, le quali sono in grado di soddisfare differenti richieste di turismi da parte di vari segmenti di domanda. Infatti, la particolarità del Veneto, è la varietà di ambienti ed ecosistemi che offre il territorio, che gli consente di proporre svariate tipologie di turismi: balneare, collinare/montano, termale, sportivo e gastronomico, dalla campagna, al mare, al lago, alla montagna.

Nella successiva analisi si prenderanno in considerazione tre tipologie di turismi: il balneare, il montano e il turismo sul Lago di Garda, le cui località si inseriscono in sette OGD:

- Montagna: DMO Dolomiti e Provincia di Belluno, Terre Vicentine;
- Mare: Bibione – San Michele al Tagliamento, Cavallino – Treporti, Caorle, Jesolo - Eraclea, Po e il suo Delta, Chioggia;
- Lago di Garda: DMO Lago di Garda.

Analisi comprensorio balneare⁶

Località balneari comprese nelle GDO: Bibione – San Michele al Tagliamento, Cavallino – Treporti, Caorle, Jesolo – Eraclea, Po e il suo Delta, Chioggia, Lido di Venezia.

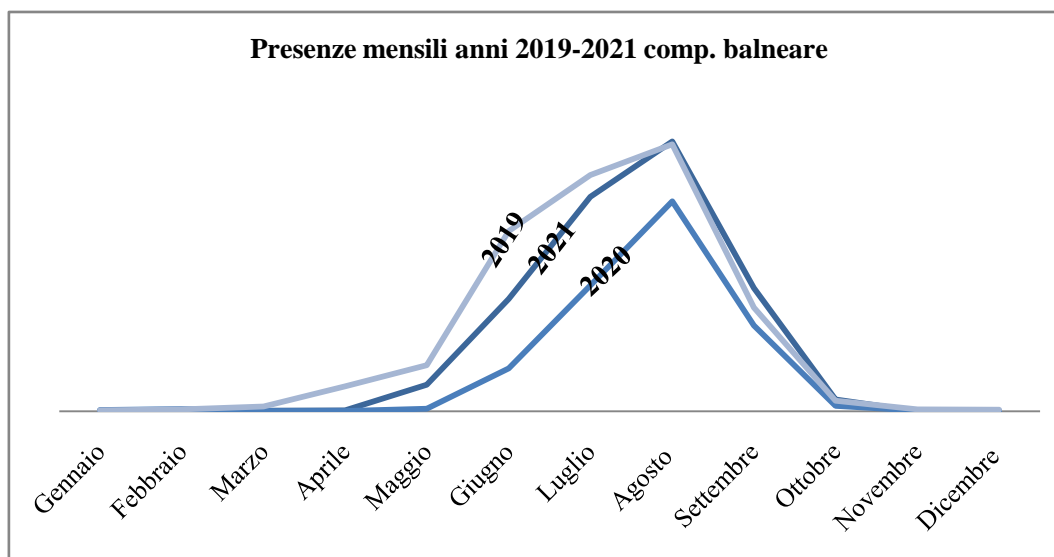


Tabella 7: presenze mensili 2019-2021

Dati Gennaio-Ottobre 2021 provvisori e dati Novembre e Dicembre 2021 non disponibili.

	Arrivi	Presenze	Permanenza Media (notti)	Presenze alberghiere	Presenze Extra-alberghiere
2019	4.078.649	25.328.515	6,2	7.295.878	18.032.637
2020	2.331.142	13.702.055	5,8	3.893.686	9.808.369
2021*	3.374.450	21.838.045	6,4	6.212.832	15.625.213

Tabella 8: andamento annuale 2019-2021

(*) Dati provvisori e inerenti ai mesi che vanno da Gennaio a Ottobre.

Dal grafico e dalla tabella soprastanti si evince, come si sia registrato, nell'anno 2019, il flusso più elevato di arrivi solamente nel mese di Agosto, mentre le presenze si sono mantenute molto elevate nei mesi di Giugno, Luglio e Agosto. Nell'anno della pandemia invece, il flusso è diminuito drasticamente, ma gli arrivi si sono mantenuti più o meno costanti nei mesi di Giugno, Luglio, Agosto e Settembre; ciò significa che nel 2020, i turisti

⁶ Tutte le tabelle sono una rielaborazione su dati del Sistema Statistico Regionale.

balneari hanno preferito non soggiornare per più di una giornata e hanno prediletto la “toccata e fuga”. Per quanto riguarda l’anno corrente, i numeri risultano ancora lontani dal normale andamento storico, ma stanno tornando a crescere, con un aumento delle presenze del 59%⁷ rispetto all’anno 2020.

In generale, il turismo balneare, accoglie circa il 20% dei turisti che scelgono la Regione Veneto come destinazione della propria vacanza, quindi più di un terzo dei pernottamenti. Anche grazie alla scelta di trascorrere nelle località balneari una vacanza mediamente lunga (circa 6,3 notti), questo comprensorio registra la quota più rilevante di presenze turistiche. Questi risultati sono anche legati alla consistente presenza straniera: più del 60% dei clienti delle strutture ricettive del litorale veneto (Regione del Veneto, 2018b).

Analisi comprensorio montano⁸

Località montane appartenenti alle GDO: Dolomiti e Provincia di Belluno, Terre Vicentine

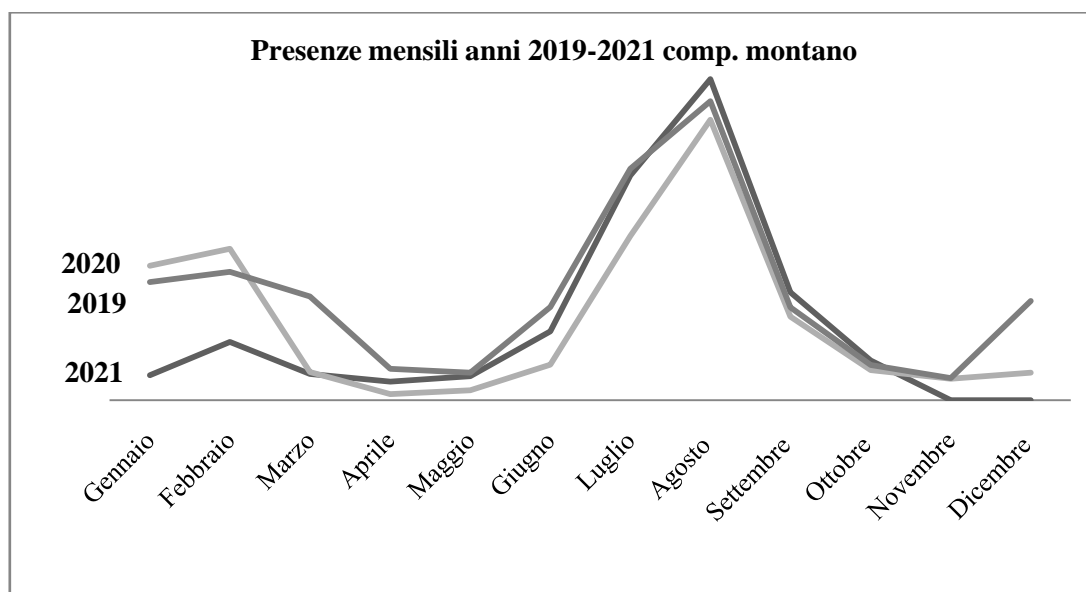


Tabella 9: presenze mensili 2019-2021

Dati Gennaio-Ottobre 2021 provvisori e dati Novembre e Dicembre 2021 non disponibili.

⁷ Variazione percentuale calcolata facendo riferimento alle presenze nei mesi che vanno da Gennaio a Ottobre.

⁸ Tutte le tabelle sono una rielaborazione su dati del Sistema Statistico Regionale.

	Arrivi	Presenze	Permanenza Media (notti)	Presenze Alberghiere	Presenze Extra-alberghiere
2019	1.144.466	4.242.293	3,7	2.293.738	1.948.555
2020	744.007	3.216.972	4,3	1.596.671	1.620.301
2021*	746.745	3.025.827	4	1.388.920	1.636.907

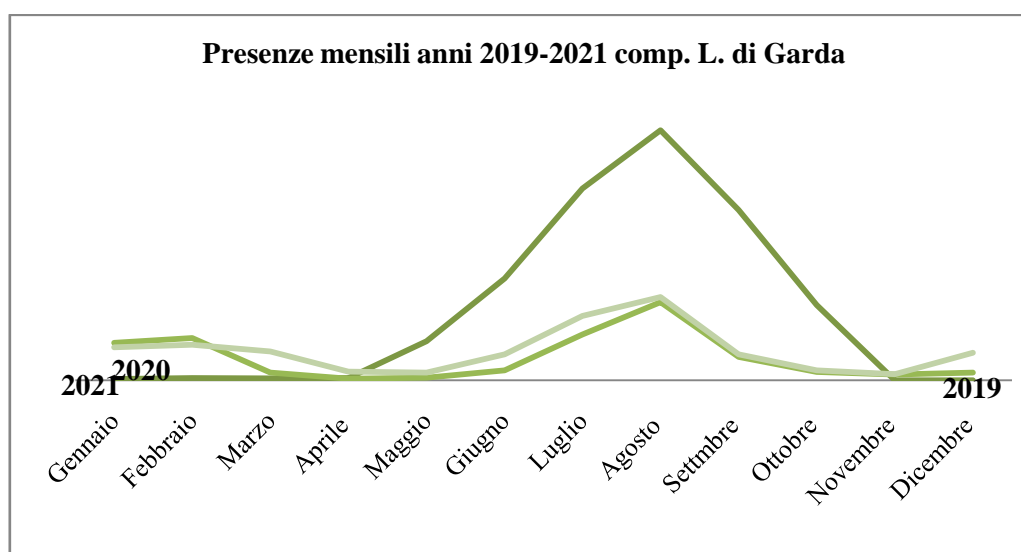
Tabella 10: andamento annuale 2019-2021

(*) Dati provvisori e inerenti ai mesi che vanno da Gennaio a Ottobre.

Importante evidenziare la stagionalità di questo tipo di turismo, nel quale si registrano dei boom di arrivi e presenze nei mesi invernali (Gennaio-Febbraio) e in quelli estivi (Luglio-Agosto-Settembre). Si nota una consistente diminuzione delle presenze nel 2020 rispetto al 2019 e un ulteriore leggero calo del 10%⁹ delle presenze nel 2021 rispetto al 2020. In generale, le Dolomiti e le montagne venete attirano un numero consistente di turisti, sia italiani, sia stranieri i quali costituiscono circa il 5,7% dei turisti in Veneto. Come indica il report della Regione del Veneto (2018b), le presenze, nel corso degli anni, sono diminuite in quanto gli italiani preferiscono sempre più spesso le vacanze corte, e quindi i weekend, portando la permanenza media dalle 6,4 notti nel 2005 alle 3,7 notti nel 2019.

Analisi comprensorio lacustre¹⁰

Località comprese nella GDO Lago di Garda.



⁹ Variazione percentuale calcolata facendo riferimento alle presenze nei mesi che vanno da Gennaio a Ottobre.

¹⁰ Tutte le tabelle sono una rielaborazione su dati del Sistema Statistico Regionale.

Tabella 11: presenze mensili 2019-2021

Dati Gennaio-Ottobre 2021 provvisori e dati Novembre e Dicembre 2021 non disponibili.

	Arrivi	Presenze	Permanenza Media (notti)	Presenze Alberghiere	Presenze Extra- alberghiere
2019	2.874.336	13.117.982	4,5	4.571.013	8.546.969
2020	1.300.001	5.694.466	4,3	1.786.838	3.907.628
2021*	2.033.744	9.912.106	4,8	3.163.352	6.748.754

Tabella 12: andamento annuale 2019-2021

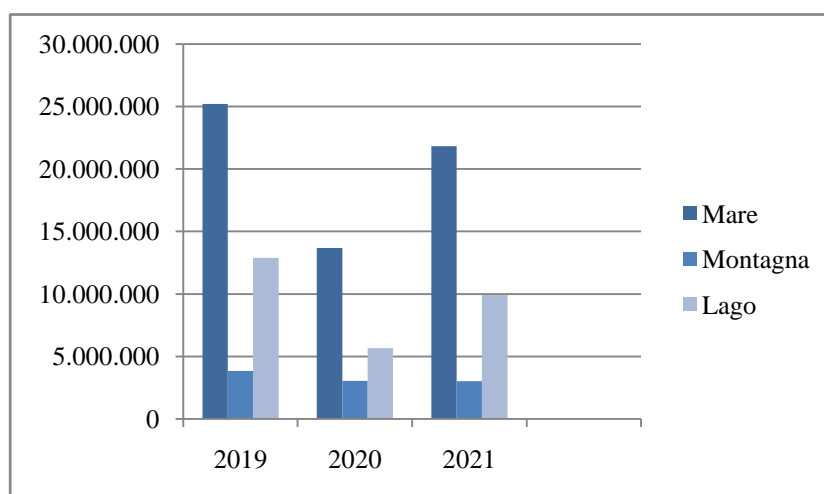
(*) Dati provvisori e inerenti ai mesi che vanno da Gennaio a Ottobre.

La stagionalità del turismo nelle località sul Lago di Garda è molto più estesa rispetto al turismo balneare e montano, infatti si registrano i flussi più consistenti nei mesi che vanno da Aprile a Settembre/Ottobre, proprio per questo, nel 2020, i flussi si sono più che dimezzati con drastici cali nei mesi di Aprile e Maggio, dato il *lockdown* forzato concentrato proprio in questi mesi. Mentre nel 2021, si è registrato un forte aumento delle presenze, con una variazione percentuale del 75%¹¹ rispetto al 2020.

In generale, le località sul Lago di Garda e la loro attrattiva, ospitano circa il 14% dei turisti che arrivano in Veneto. Questo anche grazie agli stranieri, i quali, solamente nel comprensorio lacustre superano gli italiani. In particolare, sono i turisti tedeschi che costituiscono ben il 40% della clientela (Regione del Veneto, 2018b).

Nel seguente grafico è possibile avere una panoramica generale delle presenze annuali in tutti e tre i comprensori appena citati:

Tabella 13: Grafico costruito sui dati dei mesi che vanno da Gennaio a Ottobre, adeguandoli ai dati disponibili del 2021.



¹¹ Variazione percentuale calcolata facendo riferimento alle presenze nei mesi che vanno da Gennaio a Ottobre

3.4.2 Offerta

Come già sottolineato in precedenza, il Veneto è un territorio con molteplici risorse in grado di offrire proposte variegata. Tuttavia, non basta avere ricche e spettacolari risorse da offrire, in quanto queste dovranno essere organizzate e predisposte in maniera ottimale, per soddisfare al meglio le esigenze di tutti i target di domanda. Sarà necessario dotarsi di strutture ricettive di qualità e predisporre un agevole accesso al territorio, oltre alla creazione di tutta una serie di servizi finalizzati ad aumentare il valore della destinazione agli occhi dei turisti.

Per quanto riguarda la ricettività, secondo i dati della Regione del Veneto (Open Data Veneto), nel 2020 erano 2.437 i bed&breakfast, 995 gli affittacamere, 877 gli appartamenti, e solo gli alberghi 2.916 secondo i dati ISTAT; di questi, 1.417 sono gli hotel a tre stelle.

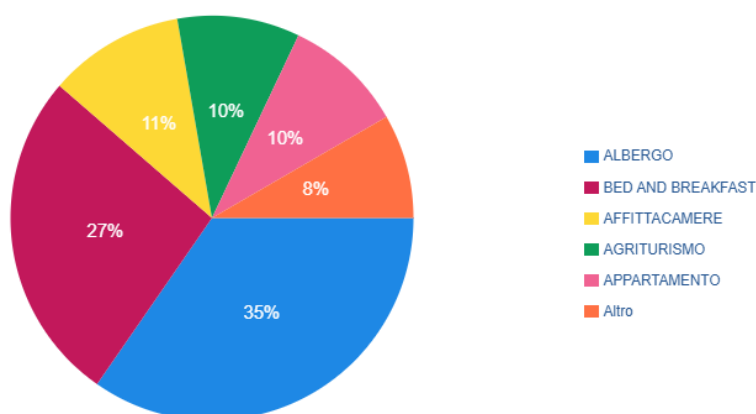


Figura 9 Fonte: Regione Veneto (2020). Disponibile all'indirizzo:
https://dati.veneto.it/opendata/elenco_strutture_ricettive_del_veneto

Stando ai dati ISTAT, risulta in aumento l'attrattività esercitata dagli alberghi cinque stelle e di lusso e viceversa, in diminuzione quella esercitata dalle categorie basse. Infatti nel 2020 sono state 5.448.053 le presenze negli hotel veneti cinque stelle/lusso, mentre solamente 1.218.755 quelle presso alberghi di due o una stella. In generale, la Regione Veneto offre ampia scelta sia nella tipologia, sia nel numero di destinazioni in cui poter trascorrere un soggiorno, e questa ampiezza si estende alla quasi totalità del territorio, infatti, secondo lo studio della Regione Veneto (2018b), il 93% dei comuni presenta almeno una struttura ricettiva, il 64% almeno un albergo, il 28% almeno un museo.

Oltre alla vasta offerta di strutture ricettive, la regione possiede un'offerta territoriale piuttosto vasta. In generale, l'Italia possiede un ingente e prezioso patrimonio culturale e naturale,

detenendo il maggior numero di siti inclusi nella lista dei Patrimoni dell'Umanità UNESCO: ben 58 siti su 1154 patrimoni mondiali. Di questi 58, il Veneto ne annovera nove, di cui sei interamente ubicati nel territorio veneto e tre che vi ricadono in parte:

- Le Dolomiti (Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia) ;
- L'Orto Botanico – Padova;
- Venezia e la sua laguna;
- La città di Verona;
- Vicenza e le ville del Palladio;
- I siti palafitticoli preistorici nell'arco alpino (Veneto, Lombardia, Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige);
- Colline del prosecco – Conegliano e Valdobbiadene;
- Le opere di difesa veneziane tra XVI e XVII secolo: Stato da Terra – Stato da Mar Occidentale (Veneto, Friuli Venezia Giulia, Lombardia);
- Padova (Regione del Veneto, 2018b).

L'offerta turistica veneta, è possibile suddividerla in sei macro comprensori, che sono il balneare, il montano, il collinare, il lacustre, il termale e le città d'arte. Come già spiegato in precedenza, per lo studio che segue, verranno presi in analisi solamente il mare, il lago e la montagna.

Per quanto riguarda l'offerta balneare sono numerose le località venete, da nord a sud: Bibione, Caorle, Eraclea, Jesolo, Cavallino Treporti, Punta Sabbioni, Lido di Venezia, Isola Verde, Sottomarina, Albarella, Rosolina, Porto Tolle. Di queste, ben nove, nel 2021, hanno meritato la Bandiera Blu: la certificazione internazionale della qualità ambientale, ovvero Bibione, Caorle, Cavallino Treporti, Eraclea, Jesolo, Lido di Venezia, Rosolina Mare, Sottomarina e Porto Tolle. Importante sottolineare il progetto finanziato dalla Regione “Turismo Sociale ed Inclusivo nelle Spiagge Venete”, il quale ha l'obiettivo di rendere gli spazi balneari e i servizi delle strutture turistiche accessibili a tutti, secondo un progetto di inclusione. Il progetto è stato inaugurato nella spiaggia di Nemo a Jesolo, per poi essere esteso alle spiagge di tutta la costa (Regione del Veneto, 2018b).

Per quanto riguarda l'offerta montana, invece, il Veneto si suddivide in Dolomiti e Prealpi venete. Entrambe le località, ma soprattutto le Dolomiti, sono il paradiso degli sciatori e,

possiamo contare 9 comprensori sciistici per un totale di 556 chilometri di piste. I seguenti comprensori sciistici sono serviti da ben 186 impianti di risalita:

- Ski area Civetta: è il più grande comprensorio sciistico del Veneto con i suoi 72 chilometri di piste, e collega fra loro Alleghe, Selva di Cadore e Val di Zoldo;
- Ski area Arabba; offre 60 chilometri di piste su Passo Pordoi, Passo Campolongo e Pieve di Livinallongo. Arabba è uno dei punti di partenza per il giro Sellaronda e per il Giro della Grande Guerra. È possibile anche effettuare escursioni con le racchette;
- Ski area Val Comelico (Padola): fa parte del comprensorio 3 Cime Dolomiti con i suoi 115 chilometri di piste. Per tradizione la Val Comelico è al servizio dello sci di fondo con 53 chilometri di piste, ma offre anche sentieri per passeggiate sulla neve;
- Ski area San Vito di Cadore: la sua posizione strategica offre una panoramica unica e sempre soleggiata. Il parco risulta specializzato per gli sciatori principianti, bambini e adulti, oltre ad offrire numerosi sentieri da intraprendere a piedi o con le ciaspole;
- Ski area Falcade: è uno dei punti di accesso al comprensorio Alpe Lusia San Pellegrino. Offre 60 chilometri di piste, tre campi scuola e uno snowpark;
- Cortina d'Ampezzo: con 120 chilometri e ben 86 piste, è la culla dello sci alpino. Tuttavia offre innumerevoli altre attività come ciaspolate in notturna, escursioni in motoslitta, pattinaggio sul ghiaccio, piste per slittini e corse con i cani da slitta;
- Auronzo Misurina: offre un panorama le cui protagoniste sono le Tre Cime di Lavaredo. Ad Auronzo troviamo 15 chilometri di piste, mentre Misurina si trova ai piedi dei Cadini di Misurina, massiccio che si affaccia sull'omonimo lago;
- Marmolada: è il comprensorio più panoramico delle Dolomiti, parte da 3265 mt, fino a scendere verso il comprensorio di Arabba. Ideale anche per lo sci alpinismo, sci nordico e itinerari con le racchette da neve;
- Altopiano dei sette comuni: comprende oltre 500 chilometri di piste meravigliose ricavate dalle strade costruite dai soldati italiani ed austriaci durante la Prima Guerra Mondiale (Veneto.eu).

Oltre a questo, come indica lo studio della Regione del Veneto (2018b), per incoraggiare e favorire l'escursionismo in luoghi di particolare rilievo estetico, storico, ambientale o naturalistico, il Veneto si è attrezzato realizzando diversi sentieri alpini, percorsi pedonali, vie ferrate e sentieri attrezzati.

L'ultimo comprensorio offerto dal territorio Veneto e che il seguente studio analizzerà, è quello del Lago di Garda, il quale è il lago italiano più grande. Le catene montuose attorno, lo proteggono conferendogli un clima mite e di tipo mediterraneo, inoltre la vegetazione particolare costituita da olivi, palme, limoni, aranci e oleandri, e l'intensa colorazione delle acque del lago, lo rendono fra le più attrattive destinazioni italiane. Le località venete che rientrano in questa macro destinazione sono: Affi, Assenza, Bardolino, Brentino-Belluno, Brenzone sul Garda, Bussolengo, Caprino Veronese, Castelnuovo del Garda, Castelletto, Cavaion Veronese, Lazise, Garda, Ferrara di Montebaldo, Costermano sul Garda, Peschiera del Garda, Pastrengo, Malcesine, Navene, San Zeno di Montagna, Torri del Benaco, Rivoli Veronese. Queste località offrono molteplici tipologie di turismi; dal relax, allo sport, alla scoperta dei borghi. Per quanto riguarda lo sport, sul Lago è possibile praticare vela e windsurf, che lo hanno reso famoso, ma si possono fare anche escursioni, andare a cavallo, giocare a golf, fare mountain bike o arrampicata. Se l'intenzione è quella di rilassare corpo e mente, il Parco termale del Garda (Lazise), offre ampi prati secolari nei quali è possibile immergersi nelle acque di due laghetti termali, oltre ai rinomati centri termali e di wellness ubicati sulle sponde del Lago. Per gli amanti della cultura e della storia, le località medievali sul Lago offrono mura, torri, castelli veneziani e scaligeri, oltre alle sontuose ville. L'offerta del Lago di Garda abbraccia anche l'enogastronomia e l'elemento che caratterizza maggiormente il territorio è l'olio extravergine di oliva ma anche gli agrumi del Garda, l'acqua di Cedro e i dolci. Anche il vino è un elemento tipico di queste zone, soprattutto il Nosiola, il Merlot, il Cabernet e il Vino Santo, oltre ai vigneti del Bardolino. Sul Lago di Garda vi è anche la possibilità di rilassarsi sulla riva, proprio come se fosse una spiaggia, i lidi sono:

- San Felice del Benaco: Spiaggia Baia del Vento, Spiaggia Gardiola, Spiaggia Porto Portese, Spiaggia Porto San Felice;
- Spiaggia Castelletto di Brenzone;
- Lazise: Spiaggia Fossalta, Spiaggia Lido Olivi, Spiaggia Località Vanon, Spiaggia Località Taoli, Spiaggia Località Orba, Spiaggia Località Bottona, Spiaggia Zona la Guglia;
- Malcesine: Spiaggia di Val di Sogno;
- Castelnuovo del Garda: Spiaggia Lido Campanello e Spiaggia Lido Ronchi;
- Torri del Benaco: Spiaggia Lido Brancolino.

3.4.3 I Social

In un contesto come quello veneto, con un ricco tessuto territoriale in grado di offrire una molteplicità di turismi, e con elevata numerosità di operatori turistici di piccole e medie dimensioni, risulta necessario avviare strategie di sistema. Per gli *stakeholders* turistici, ad oggi, è fondamentale l'essere presente sui social network, in quanto sono lo strumento per eccellenza per farsi conoscere sul mercato e alimentare il passaparola, come anche il dotarsi di un *brand* che rispecchi la personalità della destinazione.

L'ecosistema digitale di offerta del Veneto, risulta piuttosto ricco. Con questo concetto si vuole intendere «l'infrastruttura “naturale” su internet che connette ai clienti finali e agli stakeholders le persone e le organizzazioni protagoniste di quel sistema di offerta e relazioni» (Osservatorio Turistico Regionale Federato, 2021). La Regione Veneto appare presente nell'ecosistema digitale attraverso la pagina ufficiale Veneto The Land of Venice (Visit Veneto) presente anche su Instagram, Facebook, Twitter, YouTube e Flipboard. Attraverso questo portale, la Regione si racconta, risaltando il proprio territorio variegato, mettendo in luce le sue bellezze, le sue tradizioni e la sua storia. Per ogni località di montagna, mare, del Lago di Garda, di Venezia e la sua Laguna, delle Terme Euganee, della collina, del Po' e il suo Delta, per ogni città d'arte o parco, il portale consiglia itinerari, dove alloggiare, propone diversi eventi e offre informazioni preziose. L'obiettivo è quello di, tramite lo *storytelling*, guidare il turista alla scoperta di luoghi nuovi e far sì che si immedesimi nella narrazione dei territori e nelle emozioni ad essi legate, fino a decidere di agire e visitare le destinazioni raccontate (Obliqua, n.d). Dalle ricerche effettuate emerge anche, che quasi tutte le sedici OGD Venete sono provviste del proprio *brand*, di un portale turistico ufficiale e di profili social (Instagram, Facebook e Twitter), piuttosto attivi. Di seguito un elenco dei portali delle Organizzazioni Venete:

1. DMO Dolomiti e Provincia di Belluno: VivoDolomiti (<https://www.dolomiten.net/it/regioni-vacanza/belluno/>).



2. Bibione e San Michele al Tagliamento: Bione.com (<https://www.bibione.com/en/>).



3. Caorle: Caorle, *the small venice* (<https://www.caorle.eu/it>)



4. Cavallino – Treporti: VisitCavallino (<https://www.visitcavallino.com/ita/>)



5. Po e il suo Delta: Parco naturale Regionale Veneto del Delta del Po' (<https://www.parcodeltapo.org/home.php>)



6. Chioggia: ChioggiaSottomarina (<https://www.chioggiasottomarina.it/>)



7. Lago di Garda: Lago di Garda Veneto (<https://www.lagodigardaveneto.com/index.cfm/en/>)



8. Jesolo – Eraclea: GDO che non risulta ancora organizzata in un'ottica sistemica dal momento in cui vi sono diversi portali per le due località e non uno unico. Jesolo.it my point (<https://jesolo.it/>) e Visit Eraclea (<https://www.visiteraclea.com/>)



9. Padova: GDO che risulta sprovvista di portale ufficiale, nonostante sulle piattaforme Instagram, Facebook e Twitter sia presente il profilo ufficiale di VisitPadova.

10. Pedemontana veneta e Colli: VisitPedemontana (<http://visitpedemontana.com/>)



11. Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo: GDO che non risulta ancora organizzata in un'ottica sistemica dal momento in cui vi sono diversi portali per le due località e non uno unico. Riviera del Brenta (<https://www.rivieradelbrenta.com/>) e Terra dei Tiepolo (<https://www.terradeitiepolo.it/>)



12. Terme e Colli euganei: OGD Terme e Colli Euganei (<https://www.termecolli Euganei.com/>). Sprovvista di profili social Instagram e Facebook.



13. Terre Vicentine: Vicenza è (<https://www.vicenzae.org/it/>)



14. Città d'arte e Ville venete del territorio trevigiano: OGD ancora non provvista di un portale ufficiale, né profili ufficiali social. L'unico riscontrato è VisitTreviso (<https://www.visittreviso.it/index.php/it/>)

15. Venezia: VeneziaUnica (<https://www.veneziaunica.it/>) e VisitVenezia (<https://www.visitvenezia.eu/en>)



16. Verona: VisitVerona (<https://www.visitverona.it/en>)



Inoltre, nel 2020, è stato messo a punto dalla Regione un piano “social” per il rilancio del turismo in Veneto. Sono stati stanziati 2,3 milioni di euro puntando su giornali, televisione, ma soprattutto sui social network e sugli *influencer*, creando anche un *brand* unico che possa essere riconosciuto a livello internazionale. Come afferma un articolo sul Corriere del Veneto (2020), gli *influencer* non verranno pagati, ma gli verranno offerte esperienze emozionali come la cena ad alta quota o una veleggiata al lago di Venezia, al fine di riportarli ai loro *followers*. Per quanto riguarda il *brand*, la Regione si è affidata ad un'agenzia di marketing, che ha proposto un piano di comunicazione basato su una grande “V”: « “V” come Veneto, “the land of Venice”, ma anche come Venezia, Verona, Vicenza, Treviso, RoVigo, Belluno non ce l'ha ma sono già al lavoro sul brand “the mountain of Venice”» (Bonet, 2020).

Inoltre, l'Osservatorio del Turismo Regionale tiene costantemente monitorato il *sentiment*, che, come spiegato in precedenza, «misura il livello di soddisfazione percepita espressa dagli utenti che emerge dall'analisi semantica dei contenuti online» (Osservatorio del Turismo Regionale, Indicatori Reputazione Online). I risultati sono inerenti sempre agli ultimi tre mesi.

- Il *sentiment* complessivo è di 87.5 / 100 con una diminuzione del -0.5 rispetto all'anno precedente;

- Il *sentiment* complessivo è stato calcolato sulla media dei comparti di locali e ristoranti, ricettività e attrazioni:



Figura 10: *sentiment* Regione Veneto

Fonte: Osservatorio del Turismo Regionale Federato – Indicatori di Reputazione Online.

Disponibile all'indirizzo <https://osservatorioturismoveneto.it/data-appeal/>

4. Analisi del posizionamento delle località venete: quanto un brand è in grado di differenziare?

Dopo aver ampiamente analizzato tutti i tratti distintivi di una Destinazione turistica, tutte le discipline ad essa legate il cui obiettivo è la gestione, sviluppo e promozione della stessa, dopo aver constatato quali sono gli strumenti fondamentali da utilizzare e da sfruttare per cogliere tutte le opportunità che offre la località e metterle a frutto e dopo aver analizzato, in generale, la Regione Veneto, si ritiene possibile iniziare l'indagine centrale del suddetto studio. Si è voluta affrontare l'analisi della destinazione utilizzando un metodo di valutazione differente dal numero di presenze ed arrivi al fine di cogliere la reale competitività della Regione sul mercato turistico. Infatti il seguente ha come obiettivo, l'analisi del posizionamento delle località venete incluse nei tre macro comprensori mare, montagna e lago, sulla base di due variabili: l'indice di entropia e le opinioni degli utenti attivi sul più popolare sito di *rating*, Trip Advisor. Realizzando questa ricerca, si andrà a cogliere quanto le varie località si differenziano fra loro attraverso la loro *brand image*, ovvero l'immagine che i turisti percepiscono della destinazione e, quali, fra di esse, riesce meglio ad emergere sul mercato. Ci si chiederà anche se quelle località con un brand molto forte e popolare sono anche quelle che meglio si differenziano dalle altre.

Nello specifico, il quarto ed ultimo capitolo, si aprirà con una spiegazione degli strumenti impiegati per realizzare lo studio, successivamente si passerà ad un'analisi dei dati, dai quali si è partiti per condurre la ricerca. I dati sono raccolti in un *dataset* organizzato e suddiviso in

una certa maniera, pertanto si rende necessaria una spiegazione del suddetto, che verrà fornita in questo capitolo. A seguire sarà presente la metodologia utilizzata, ovvero si analizzerà il modo in cui, attraverso gli strumenti spiegati in precedenza, è stato possibile realizzare l'indagine, dalla creazione dei grafici fino alla raccolta dei risultati maggiormente rilevanti. Infine, il capitolo verrà chiuso con le conclusioni delle indagini, che saranno suddivise per comprensori: balneare, montano e lacustre.

4.1 Strumenti

4.1.1 Trip Advisor

L'analisi è stata condotta utilizzando due strumenti, il primo di questi è il portale Trip Advisor; ad oggi, la *travel community* più vasta del mondo, con 415 milioni di visitatori al mese e un totale di 535 milioni di recensioni inviate (50Minutes.com, 2017). La sua ascesa è facilmente comprensibile se la si rapporta ad una società sempre più condivisa e digitale, la cui scelta dell'hotel in cui soggiornare o del ristorante in cui consumare è spesso totalmente influenzata dalla consultazione dell'applicazione in cui, utenti sconosciuti a cui si affida la propria fiducia, offrono gratuitamente l'opinione sulla loro esperienza presso la struttura. In questo modo, Tripadvisor, diventa una vera e propria banca dati che raccoglie e rende pubbliche, previ controlli e valutazioni della fonte di generazione, le recensioni degli utenti riguardo alberghi, ristoranti, bar e qualsiasi tipo di attrazione turistica (Klun, Spagnesi, 2018).

«“Era il 2000, io e mia moglie Caroline stavamo progettando una vacanza in Messico, così mi sono messo a cercare informazioni online su un hotel che ci sembrava particolarmente attraente. Avevo trovato migliaia di siti, che mostravano tutti la stessa magnifica foto e la medesima idilliaca descrizione. ‘Come posso farmi un’idea di quel che troverò davvero?’ mi chiedevo. Allora, sfruttando le mie competenze informatiche, ho affinato la ricerca e finalmente ho trovato la descrizione di prima mano di una coppia che era stata nello stesso hotel che ci piaceva: le loro foto mostravano sedie a sdraio arrugginite e una spiaggia molto diversa da come c’era stata descritta. L’avevamo scampata bella. Successivamente Caroline mi suggerì di creare un sito che aiutasse i viaggiatori in situazioni simili: ‘Fai solo in modo che sia facile da usare e riporti informazioni corrette’. Così nacque TripAdvisor.» (Kaufer, 2013 in Gentile, 2016).

Queste le parole rilasciate al New York Times, da parte di Stephen Kaufer, laureato ad Harvard in *Computer Science*, CEO e co-fondatore di Tripadvisor. Kaufer e Langley Steinert

inventarono il sito di *rating* più popolare del mondo, nel Febbraio del 2000, con 4 milioni di dollari d'investimento iniziale (Gentile, 2016). L'intuizione di Kaufer nacque da un problema vissuto da egli stesso in prima persona, ovvero ottenere informazioni reali ed imparziali in merito a strutture in cui soggiornare durante le proprie vacanze, pertanto l'obiettivo dell'ingegnere era quello di creare una piattaforma fonte di informazioni preziose per gli altri turisti, che non fossero pre-impostate e filtrate come quelle che erano presenti all'epoca nei portali delle strutture e sui motori di ricerca. Il logo scelto dai due fondatori è ormai conosciuto da tutti, ma probabilmente ciò che è meno noto è il suo significato: l'iconico gufo simbolo di Tripadvisor, ha un occhio verde che simboleggia le qualità positive delle strutture elencate sul sito, mentre l'occhio color rosso, simboleggia i loro difetti (50Minutes.com, 2017).

Ad oggi, dopo solo vent'anni dal suo lancio sul mercato, Tripadvisor è diventato non solo un semplice sito di *rating* che raccoglie le *reviews* dei turisti in merito ai propri viaggi, ma anche un ottimo supporto nel settore del B2B, in quanto, come già affermato in precedenza, si offre come strumento gratuito di monitoraggio e gestione dell'andamento aziendale, oltre a ricoprire il ruolo di intermediario fra *business* e *traveler*. Oggi la società di Tripadvisor è quotata al Nasdaq (Ticker TRIP) con un valore ad azione pari a 27,37 dollari¹² ed è presente in 49 mercati (necessario tenere in considerazione la condizione attuale del mercato dei viaggi influenzata dalla pandemia di Covid-19). I due report elaborati da Oxford Economics per conto di Tripadvisor (2016 e 2018) rivelano che sono stati registrati, nel 2014, 22 milioni di viaggi e 352 milioni di pernottamenti in più generati¹³ direttamente da Tripadvisor. Nel 2014 la piattaforma ha influenzato¹⁴ 478 miliardi di dollari di spesa turistica mondiale, mentre nel 2017, 546 miliardi di dollari, ovvero il 10,3% della spesa globale. Di seguito si riporta una tabella che dimostra come l'influenza di Tripadvisor sulle decisioni di viaggio sia davvero consistente, sia a livello globale, sia in Italia:

¹² Valore azionario in data 29 Dicembre 2021.

¹³ Con il termine "generati" si intendono tutti i viaggi e i pernottamenti che non avrebbero avuto luogo senza i contenuti all'interno di Tripadvisor.

¹⁴ Con il termine "influenzati" si intendono tutti i viaggi in cui Tripadvisor ha avuto un ruolo. I viaggi sarebbero avvenuti comunque ma la loro organizzazione si è basata sulle recensioni della piattaforma (TripAdvisor, 2014).

Influenza Globale e Viaggi Addizionali di Tripadvisor nel 2017

	Viaggi (milioni)	Notti (milioni)	Spesa (miliardi di \$)
Mercato dei viaggi totale	4,453.7	18,757.1	5,288.5
Influenza di Tripadvisor	433.1	2,236.2	545.7
Viaggi addizionali generati da Tripadvisor	32.2	502.7	80.3

Tabella 14 Fonte:

rielaborazione tabella di TripAdvisor (2018) su dati di Oxford Economics (TripAdvisor Strategic Insights, Oxford Economics, 2018).

	Viaggi (milioni)	Notti (milioni)	Spesa (miliardi di \$)
Mercato dei viaggi totale	104.8	428.3	192.3
Influenza di Tripadvisor	13.5	68.4	21.9

Tabella 15 Fonte:

rielaborazione tabella di TripAdvisor (2018) su dati di Oxford Economics (TripAdvisor Strategic Insights, Oxford Economics, 2018).

Il primo report (Oxford Economics, 2016), ha, inoltre, fatto emergere l'esistenza di un rapporto molto stretto fra i contenuti di Tripadvisor e le destinazioni scelte, in quanto il numero di viaggi verso una specifica località aumentano all'aumentare dei contenuti condivisi inerenti alla stessa, se ci si aggiungono le repliche attente dei fornitori, è possibile collegare questo circolo virtuoso a migliori performance e reputazione nel settore ricettivo e della ristorazione. Inoltre, i contenuti della piattaforma, portano anche i turisti ad effettuare viaggi più lunghi e a prolungare il soggiorno presso la destinazione (TripAdvisor, 2016). Questo è dovuto e anche controbilanciato da una riduzione della spesa media giornaliera effettuata da ogni turista che ha utilizzato Tripadvisor per organizzare il proprio viaggio, in quanto, fra le altre funzionalità, la piattaforma consente di individuare l'alternativa più conveniente. Nel complesso l'impatto è positivo e risulta che i viaggiatori spendono ogni anno di più per le loro vacanze di quanto avrebbero speso altrimenti (TripAdvisor, 2016)

La principale problematica di Tripadvisor è la credibilità delle recensioni. Essendo una piattaforma di *crowdsourcing*¹⁵, teoricamente ciò che viene condiviso dagli altri utenti è autentico ed onesto, in quanto dovrebbe essere scritto da clienti che hanno già precedentemente sperimentato l'esperienza presso le strutture e le attrazioni turistiche elencate dalla piattaforma. Gli utenti che operano nel sito, sono essi stessi degli attivi contribuenti e generalmente, il loro obiettivo è quello di creare fiducia nei confronti del loro profilo in modo da essere considerati affidabili dal resto della *community*. Tuttavia non mancano i controlli da parte dello staff della piattaforma, infatti al momento del rilascio di una recensione, Tripadvisor avverte ed informa il recensore in merito alla politica adottata dalla società atta a contrastare la pubblicazione di recensioni non veritiere, pertanto agli utenti verrà chiesto di aderire ad una dichiarazione in base alla quale si afferma di non aver alcun rapporto professionale o commerciale con il recensito e che l'opinione sia esclusivamente frutto del proprio giudizio ed esperienza personale (Klun, Spagnesi, 2018). In particolare *“la recensione si compone di una parte in cui l'utente è chiamato ad assegnare un punteggio complessivo alla struttura nell'ambito di un range che oscilla da un minimo di 1 a un massimo di 5 pallini e di un'altra relativa descrizione dell'esperienza turistica. Le recensioni non vengono pubblicate immediatamente dopo il loro rilascio, ma approvate circa 24 – 48 ore dopo l'invio ed effettivamente pubblicate solo se conformi al regolamento di TripAdvisor [...] (art.36 del provvedimento n° 25237 dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato consultabile all'indirizzo <https://owlitalia.com/wp-content/uploads/2015/01/provvedimento.pdf>). Il regolamento di Tripadvisor prevede che il recensore prima di rilasciare un commento debba registrarsi sul sito attraverso la creazione di un profilo per poi compilare un form predisposto dalla piattaforma per l'inserimento di un commento (Klun, Spagnesi, 2018). Fatto ciò, dovrà scegliere la struttura/attività da recensire e nel momento in cui scriverà il commento questo dovrà rispondere ad alcuni criteri: essere adatto a tutti, semplice da leggere e non volgare, dovrà essere utile, personale, recente, originale, che rispetti la *privacy*, che sia inerente ad una struttura presente nel portale e che soprattutto non abbia fini commerciali o rechi pregiudizio al destinatario (Klun, Spagnesi, 2018).*

Ma partiamo dal principio. Il modello di business iniziale fu un modello economico basato sulle entrate pubblicitarie, in modo tale che gli utenti potessero accedere alla piattaforma in modo gratuito (50Minutes.com, 2017), dando la possibilità alle agenzie di viaggio online di

¹⁵ Ovvero una pagina Web che ospita solamente contenuti generati dagli utenti (UGC).

inserirlo sul portale banner e annunci di testo. La strategia diede i suoi frutti in quanto i *click through rate* (click per annuncio) aumentarono moltissimo rispetto alla media del settore. Nel 2002 venne introdotto il cosiddetto indice di popolarità, ovvero l'assegnazione di un punteggio ad ogni struttura, ristorante e attrazione sulla base delle recensioni degli utenti, in particolare viene calcolato a seconda del numero di commenti sulla struttura, del rapporto fra commenti positivi e negativi e della data di pubblicazione dei commenti, per poi inserirlo all'interno di una classifica complessiva. Due anni dopo, nel 2004, quando il capitale di Tripadvisor ammontava a 4 milioni di dollari, Expedia Inc. (all'epoca Interactive Corporation) lo acquistò per 210 milioni di dollari. Il fatto che Expedia, era già allora l'agenzia di viaggi online più popolare al mondo essendo presente in più di sessanta paesi, non fu che una opportunità di sfruttare per Tripadvisor, il quale iniziò a crescere riservando degli spazi pubblicitari per Expedia e raddoppiare la commissione generata da quegli annunci; questo ha fatto sì che fra il 2006 e il 2010, dal 30 al 50% del fatturato della piattaforma provenisse da Expedia (50Minutes.com, 2017). Nel 2006, Tripadvisor iniziò ad espandersi oltreoceano raggiungendo l'Europa (Italia, Spagna, Irlanda e Regno Unito) e nel 2010 venne lanciata la sezione riservata e dedicata ai fornitori dei servizi e quindi alle strutture, chiamata "TripAdvisor for Business", la quale fornisce dati sull'andamento dell'azienda in base alle recensioni, strumenti e consigli ai fornitori per sfruttare in modo ottimale tutte le opportunità offerte dalla piattaforma. L'anno successivo, Tripadvisor diventa una società autonoma separandosi da Expedia, e come tale venne quotata in borsa sul mercato azionario di Nasdaq di New York; nel giro pochissimi mesi la piattaforma venne valutata a 4,8 miliardi di dollari (50Minutes.com, 2017). Nel 2014 venne introdotta un'ulteriore novità a completamento del processo di acquisto del turista, il quale lo può svolgere interamente all'interno di Tripadvisor; si tratta del servizio di *instant booking*, che appunto, offre la possibilità di prenotare la struttura di cui l'utente ha letto le recensioni. In questo modo la piattaforma oltre a ricoprire il ruolo di sito di *rating*, diventa anche una vera e propria OTA e il titolare che usufruisce di questo servizio, pagherà delle commissioni a Tripadvisor, ma solamente per le prenotazioni andate a buon fine. Sempre nello stesso anno, Kaufer dichiara in un'intervista che Tripadvisor iniziava ad interessarsi non solamente agli alloggi e ai voli aerei ma anche a tutti quei servizi che i viaggiatori utilizzano una volta raggiunta la meta (ristoranti, bar, attrazioni turistiche), pertanto diverse furono le collaborazioni che la società iniziò con altre aziende:

- Con Viator: una compagnia americana che si occupa di tour e attrazioni turistiche;

- Con TinyPost: consente agli utenti di scattare fotografia, aggiungerci una didascalia e poi condividerle su vari social networks;
- Numba: un sito spagnolo che consente di affittare case;
- Molti siti web di recensioni di ristoranti ma anche di prenotazione di tavoli. A questo proposito, da pochi anni è attiva la collaborazione con la piattaforma portoghese TheFork.com (50Minutes.com, 2017).

Infine, nell'anno 2010, la piattaforma ha aggiunto la funzione di "personalizzazione istantanea" che consente all'utente di connettere il proprio profilo Tripadvisor a quello di Facebook, in modo tale che tutti possano risalire al recensore e questo possa facilmente trovare i profili dei propri amici e seguire le loro recensioni (50Minutes.com, 2017).

La strategia di Tripadvisor per mantenere la propria posizione di leader di mercato nel lungo periodo è l'innovazione, sotto tutti i punti di vista. Ogni anno, la società investe in attività di *brand building* e nelle relazioni con gli inserzionisti, al fine di migliorare la piattaforma a livello globale ma anche dal punto di vista del traffico, ovvero degli utenti che navigano sul sito utilizzando strumenti di marketing online (campagne di CRM, attività di SEM e SEO ed e-mail) ed offline (aumento della *brand awareness*, tramite certificati, pubblicità televisiva eccetera) (Ciufò, 2016). Anche per quanto riguarda l'innovazione tecnologica, la piattaforma punta al continuo miglioramento utilizzando strumenti veloci ed intuitivi incrementando la *user experience* positiva; una di queste innovazioni risiede nelle attività di integrazione con i social network maggiormente utilizzati, in questo modo, Tripadvisor, sarà in grado di erogare dei servizi altamente personalizzati avendo accesso alle informazioni personali degli utenti, ma anche nel servizio di *Istant booking* che permette all'utente di prenotare la struttura/attività a cui è interessato senza abbandonare il portale o nel costante miglioramento della *Mobile user experience* in modo tale che l'applicazione sia a portata di mano dell'utente in qualsiasi momento della sua giornata. Il miglioramento di Tripadvisor risiede anche nella sua espansione: sia tramite nuove collaborazioni con altre piattaforme già citate in precedenza, ma anche incrementando la propria presenza sui mercati internazionali.

Per quanto riguarda il *business model* di Tripadvisor, come indica anche il report annuale del 2019 (Tripadvisor, 2019), questo si basa su alcune attività principali generatrici di reddito:

1. *Click-based advertising*: è la fonte primaria di reddito (nel 2014 generava il 70% dei profitti, mentre nel 2016 il 77%) e consiste nell'inserimento, all'interno del portale, di

annunci di testo e link che rimandano alle società partners di Tripadvisor come le OTA e catene alberghiere. Funziona sul modello CPC (*cost per click*), ovvero i partners pagano una percentuale di provvigione a seconda del numero di click che gli utenti effettuano sul link. Il costo per ogni click viene determinato attraverso un dinamico e competitivo processo di asta in cui le società partners presentano le loro offerte per ogni click e la disponibilità da elencare sul portale Tripadvisor. Pertanto il pagamento non è fisso e più alto è il CPC che la società offre e migliore sarà il posizionamento propostogli da Tripadvisor;

2. *Subscription-based advertising*: ovvero un abbonamento per la pubblicità che la piattaforma è solita offrire agli hotel partners, proprietari di B&B e altre forme di alloggio che consente, appunto, agli abbonati di pubblicizzare le loro attività su Tripadvisor, nonché di gestire e promuovere l'URL dei loro siti, l'indirizzo e-mail, il numero di telefono, le offerte speciali e altre informazioni (TripAdvisor, 2019). Questo servizio è venduto ad un costo forfettario per un periodo di tempo di massimo un anno, incrementando ancora di più le entrate del portale e divenendo una delle principali fonti di reddito;
3. *Display-based advertising*: tramite questo strumento pubblicitario, i fornitori pagano un importo fisso per pubblicizzare la propria azienda su Tripadvisor. Si distingue sia dal click-based advertising, sia per la modalità di pagamento sia per la promozione dei contenuti in maniera contestualmente più rilevante attraverso una varietà di *banner* che possono includere testo, ma anche fotografie, audio e video. I clienti di questo tipo di pubblicità sono fornitori degli hotel, compagnie aeree, crociere, ma anche DMO, OTA o strutture di categoria *non-travel*. Questo tipo di pubblicità vengono vendute solitamente ad un costo per mille impressioni (TripAdvisor, 2019).

Le funzioni della piattaforma sono, ad oggi, davvero innumerevoli: naturalmente la consultazione dei *feedback* degli altri utenti e la possibilità di pubblicarne di propri, la prenotazione rapida di strutture e attività, la personalizzazione delle offerte attraverso la creazione di un profilo personale tramite il quale si può selezionare delle preferenze, è possibile comprare i prezzi degli hotel come in un vero e proprio *metasearch*, è possibile caricare fotografie personali e interagire con gli altri utenti nel forum di Tripadvisor. Tramite la partnership con Aviator è possibile consultare e prenotare tour e attività turistiche, oltre a fornire un servizio specifico per il trasporto aereo che offre al turista informazioni, approfondimenti e la possibilità di cercare i prezzi dei voli più convenienti. La piattaforma

offre la possibilità anche di prenotare case vacanze, facilitare la ricerca di una struttura attraverso l'utilizzo delle Mappe e consente all'utente di rimanere sempre aggiornato sulle informazioni, attività e attrazioni inerenti alla destinazione che ha scelto, tramite un sistema di *newsletter*. Ultima funzionalità del portale è rivolta ai fornitori ed è chiamata *TripAdvisor Insights*; questa fornisce alle strutture strumenti utili per gestire le recensioni dei clienti e per far sì che questi aiutino ad accrescere la loro qualità percepita e la loro presenza online (Ciufò, 2016). In particolare offre strumenti per la gestione del profilo, dei consigli per consolidare la struttura attraverso *Business Advantage*, il quale fornisce strumenti e soluzioni all'avanguardia per una campagna di promozione ottimale, strumenti per la gestione delle recensioni, per monitorare il rendimento e informazioni su novità e tendenze del settore ricettivo e dei viaggi (Ciufò, 2016).

4.1.2 Teorema della varietà e Indice di entropia

Il secondo strumento sfruttato per realizzare l'indagine è l'indice di entropia di Shannon o Indice di varietà. Prima di addentrarci nell'analisi dell'indice è bene analizzare il concetto di varietà nell'ambito turistico. Candela e Figini (2014) sostengono che, sulla base di uno studio di Andergassen e Candela (2009), «le destinazioni devono operare in favore della diversificazione del prodotto, fornendo alternative possibilità di consumo al turista, perché una maggiore varietà dei prodotti e dei servizi aumenta la soddisfazione del turista, e con essa la sua disponibilità a pagare, con ripercussioni positive sulle imprese che operano nella destinazione» (Candela, Figini, 2014, p.85). Per arrivare a tale conclusione, si è partiti dal concetto di prodotto turistico visto come un paniere di beni e servizi, più nello specifico che contiene almeno un pernottamento e beni locali nelle loro varietà, offerti dalle imprese presenti nella località. Si suppone, inoltre, che il turista abbia una cosiddetta funzione di utilità¹⁶ definita sui pernottamenti in un hotel presso la destinazione, sui consumi di un prodotto locale che si presenta differenziato in diverse varietà di beni offerti dalle imprese locali e sui consumi di beni non turistici, pertanto il turista esprime una domanda di pernottamenti, di prodotti turistici locali e di beni di consumo non turistici (Candela, Figini, 2014). Per determinare come si comportano queste domande all'aumentare della varietà, Nadergassen e Candela (2009) hanno realizzato un modello¹⁷, che dimostra come la

¹⁶ La funzione di utilità è una formula algebrica che assegna un numero reale a ciascun paniere in maniera tale che, dati due panieri A e B, il numero assegnato dal consumatore al paniere preferito è maggiore rispetto al numero assegnato all'altro paniere (DirittoEconomia.net). Pertanto, non è altro che la misura della soddisfazione del turista.

¹⁷ Per maggiori approfondimenti in merito al modello Andergassen-Candela consultare Candela, Figini (2014), pp. 85-89.

soddisfazione del turista aumenta all'aumentare della varietà del prodotto turistico locale. Tuttavia, questo aumento di varietà comporta uno spostamento delle preferenze del consumatore dai prodotti non turistici verso il prodotto turistico in quanto aumenta la domanda di pernottamenti presso la località che offre un prodotto turistico più vario e, contemporaneamente, essendo immutati i prezzi e il vincolo di reddito, diminuisce la domanda dei beni non turistici. Pertanto, il teorema della varietà, sottolinea che una destinazione che si organizza per aumentare la varietà di beni e servizi in loco accessibili al turista, come ad esempio lo sviluppo delle imprese locali o unendosi in distretti turistici, aumenterà anche l'utilità del turista e pertanto anche la sua disponibilità a pagare per il turismo, preferendo quindi spendere per turismo che per prodotti non turistici (Candela, Figini, 2014). Inoltre, nel paniere turistico, oltre alla varietà del prodotto turistico offerto, rientrano anche le risorse presenti nella destinazione e, sulla base di questo è possibile suddividere le destinazioni in due tipologie: quelle con elevata varietà di risorse naturali ma con limitate varietà locali (come ad esempio, la Sardegna) e quelle senza varietà di risorse naturali ma sono in grado di svilupparsi sulla base dell'elevata capacità imprenditoriale nel produrre una buona varietà di prodotti locali (come Rimini) (Candela, Figini, 2014). Per concludere, la varietà di beni e servizi è, quindi, uno degli elementi di forza del turismo delle destinazioni.

Per misurare quanto una destinazione è varia, nel seguente studio è stato impiegato il cosiddetto Indice di Shannon-Wiener (Shannon, 1948 ; Wiener, 1949) o Indice di Entropia. Si tratta di un indice statistico, ideato dall'ingegnere Claude Shannon, e dal matematico Norbert Wiener, derivato dalla teoria dell'informazione ed impiegato per misurare la diversità biologica di una popolazione. L'indice fa riferimento alla frequenza relativa di ciascuna specie rilevata nell'area presa in considerazione. In generale se il risultato tende a zero, l'entropia e quindi la varietà è minima, se è tendente a 1, la diversità sarà massima.

Questo tipo di indice (H o H'), è facilmente utilizzabile in più campi di ricerca e la sua

$$H' = - \sum_{j=1}^s p_j \log_e p_j$$

Dividendo poi H' con il valore massimo possibile $H'_{MAX} = \log(s)$, è possibile ottenere un indice specifico. Vedremo successivamente come è stato sfruttato l'indice per raggiungere i risultati analizzati.

4.2 Analisi dei dati

I dati sui quali l'analisi si è basata, sono stati raccolti attraverso il portale Tripadvisor, tramite il quale è stata possibile la creazione di un database che include tre macro categorie:

1. *Things to do*;
2. *Accommodation*;
3. *Restaurants*;

Per ogni località della regione Veneto, per la maggior parte comuni ma anche frazioni minori, per un totale di circa 1.115 destinazioni, sono stati analizzati tutti i fattori d'attrattiva presenti in esse, ovvero, come appena elencato, le *things to do*, e quindi tutte le attività che offre il territorio, tutte le strutture ricettive e tutti i ristoranti presenti in esse. Per ciascuna di queste categorie, grazie all'utilizzo di Tripadvisor, è stato possibile estrarre il numero delle recensioni presenti sul portale per ogni specificità, il punteggio medio assegnato dagli utenti, ed infine è stata calcolata l'entropia sulla base di quante attività vengono recensite dai turisti, in modo tale da risalire al grado di varietà presente in ogni località.

Per quanto riguarda la categoria delle *things to do*, sono state individuate nove specificità o macro che sono: bar/club, siti culturali, attività di intrattenimento ed eventi, siti di intrattenimento, siti naturali, attività di relax e wellness, shopping, tour e attività turistiche ed infine la categoria dei trasporti e dei servizi. Nella tabella sottostante è possibile intendere meglio l'impostazione del dataset per quanto riguarda le *things to do*:

Regione	Luogo	Tipologia di attività	N°attività	N°revisioni	Score	Entropia
Veneto	Abano Terme	Bar and clubs	7	208	4	2,34
Veneto	Abano Terme	Cultural sites	24	687	4	2,34
Veneto	Abano Terme	Entertainment and events	0	0	0	2,34
Veneto	Abano Terme	Landmarks and sites of interest	10	775	4	2,34
Veneto	Abano Terme	Natural sites	3	43	4	2,34
Veneto	Abano Terme	Relax and wellness	4	85	4	2,34
Veneto	Abano Terme	Shopping	8	109	5	2,34
Veneto	Abano Terme	Tour and activities	7	464	4	2,34
Veneto	Abano Terme	Transports and services	5	17	4	2,34

Figura 11: esempio sezione *things to do*

Per la categoria delle strutture ricettive invece, le tipologie individuate sono quattro: appartamenti, bed & breakfast, ostelli e hotel. Come per le *thing to do*, sono stati calcolati quanti appartamenti, quanti B&B, quanti ostelli e quanti hotel sono presenti in ciascuna località, il numero di recensioni per ciascuna tipologia, il punteggio medio e l'entropia, come è possibile notare nello schema sottostante:

Regione	Luogo	Tipologia di struttura	N°di strutture	N°di revisioni	Score	Entropia
Veneto	Abano Terme	Apartment	12	17	4,94	0,02
Veneto	Abano Terme	B&B	6	54	4,42	0,02
Veneto	Abano Terme	Hostel	0	0	0	0,02
Veneto	Abano Terme	Hotel	70	38.127	4,23	0,02

Figura 12: esempio sezione *accomodations*

Infine, per quanto riguarda i ristoranti, o comunque luoghi in cui si consumano o si vendono alimenti, sono state individuate ben quindici categorie, che sono: panifici, bar e pub, caffè, asporto, pasticcerie, ristoranti con chef locali, dining bar, contemporary restaurants, gastropub, ristoranti, medicinal food, fast food, stakehouse, e alimentari:

Regione	Luogo	Tipologie di ristoranti	N°ristoranti	N°recensioni	Score	Entropia
Veneto	Padova	Bakeries	19	1.284	4,02	1,43
Veneto	Padova	Bars & Pubs	84	10.693	3,62	1,43
Veneto	Padova	Coffee & Tea	67	6.128	3,76	1,43
Veneto	Padova	Contemporary	3	25	4,5	1,43
Veneto	Padova	Delivery Only	0	0	0	1,43
Veneto	Padova	Dessert	54	6.993	4,25	1,43
Veneto	Padova	Dine With a Local Chef	0	0	0	1,43
Veneto	Padova	Diner	1	3	3	1,43
Veneto	Padova	Dining bars	0	0	0	1,43
Veneto	Padova	Gastropub	1	265	4,5	1,43
Veneto	Padova	Medicinal foods	0	0	0	1,43
Veneto	Padova	Quick Bites	5	113	2,93	2,86
Veneto	Padova	Restaurants	565	80.841	4,02	1,43
Veneto	Padova	Specialty Food Market	1	19	3,5	1,43
Veneto	Padova	Steakhouse	5	4.166	4,12	1,43

Figura 13: esempio sezione *restaurants*

4.3 Metodologia utilizzata

Attraverso l'utilizzo del dataset appena analizzato è stato possibile realizzare diverse ricerche in merito al posizionamento delle località venete appartenenti ai tre comprensori balneare, montano e lacustre. Tuttavia, prima di intraprendere l'analisi più nello specifico, risulta necessario spiegare il ruolo dell'indice di varietà.

Il coefficiente, è stato impiegato per valutare quanto le località venete incluse nei comprensori mare, montagna e lago, sono in grado di differenziarsi fra loro in base alla varietà di risorse che offre il loro territorio e il loro sistema. Nell'indagine, l'indice di entropia è stato utilizzato solamente per calcolare la varietà delle *things to do*, mentre per le strutture ricettive e i ristoranti è stato impiegato un altro tipo di metodo. Pertanto, dopo aver individuato tutte le *things to do* presenti in ogni località grazie alla loro presenza sul portale Tripadvisor, sono state classificate nelle già citate categorie:

- Trasporti e servizi;
- Bar e club;
- Siti culturali;
- Intrattenimento ed eventi;
- Monumenti e siti d'interesse;
- Siti naturali;
- Relax e wellness;
- Shopping;
- Attività turistiche e tour.

Dopo aver inserito ogni risorsa all'interno di una delle sopracitate categorie, si è ricorsi al calcolo delle frequenze relative per ogni categoria tramite la formula della varietà già in precedenza citata (Frigo, 2016):

$$H' = - \sum_{j=1}^s p_j \log_e p_j$$

Dividendo poi H' con il valore massimo possibile $H'_{MAX} = \log(s)$, è stato possibile ottenere un indice compreso tra 0 e 3. Se H' tende a 0 significa che nella località analizzata è stata riscontrata una varietà d'offerta molto bassa, pertanto gli utenti hanno recensito un numero piuttosto esiguo di attività, se, al contrario, H' tende a 3 significa che nel luogo sono presenti diverse attività o punti di interesse recensiti dagli utenti che portano l'indice di varietà della località ad aumentare.

Grazie all'utilizzo delle informazioni presenti sul dataset e all'impiego dell'indice di varietà, è stata possibile la realizzazione di 15 piani cartesiani, cinque per ogni comprensorio, grazie ai quali si è rilevato come ogni località è percepita dal consumatore sulla base di alcune variabili di valutazione. Questi piani cartesiani, vengono dunque realizzati partendo dai giudizi e dalle valutazioni degli utenti che operano su Tripadvisor. Di seguito si vedrà come le indagini sono state svolte.

Prima indagine

La prima analisi si è concentrata sulla categoria delle *things to do* e il suo scopo è stato quello di valutare il posizionamento delle località prese in considerazione sulla base di due variabili differenti:

- a) Dell'indice di varietà e il numero delle attrazioni presenti nella località: con l'obiettivo di analizzare se le attrazioni presenti sul territorio vengono tutte fruite dai visitatori oppure se questi si concentrano solamente su alcune di esse;
- b) Dell'indice di varietà e il numero delle recensioni per ogni *things to do*: al fine di relazionare la varietà d'offerta con il numero di recensioni con l'obiettivo di rilevare se e quanto l'offerta territoriale viene effettivamente fruita dai turisti.
- c) Dell'indice di varietà e il punteggio medio per ogni località: con l'obiettivo di verificare se le destinazioni con indice di entropia più alto sono anche quelle con qualità percepita maggiore.

Con queste variabili sono stati costruiti tre piani cartesiani per ogni comprensorio, che chiameremo mappe percettive, in cui sull'asse delle ascisse è stato inserito l'indice di varietà, mentre su quella delle ordinate, nel caso a) il numero delle macros presenti nella località, nel caso b), il numero delle recensioni e nel caso c) lo *score* medio. I punti individuati sulla mappa, non saranno altro che le varie località collocate in un punto ben distinto della percezione dei consumatori rispetto alle altre località. La mappa percettiva è stata poi suddivisa in quattro quadranti diversi che raggruppano le destinazioni con caratteristiche simili.

Seconda indagine

La seconda indagine si concentra su: e) strutture ricettive e f) sui ristoranti. Si è ritenuto necessario modificare la metodologia d'analisi in quanto l'indice di entropia utilizzato per queste categorie non sarebbe stato sufficientemente esaustivo. Pertanto al fine di valutare il posizionamento delle località dal punto di vista ricettivo e del ristoro è stato relazionato lo *score* ovvero il punteggio medio assegnato dagli utenti a ciascuna struttura, che non è altro che la qualità percepita da parte dei visitatori, al numero delle recensioni per ognuna di esse. Nella mappa percettiva, sull'asse delle ascisse è stato collocato il valore della qualità percepita, mentre sulle ordinate il numero delle recensioni. In questo caso, il piano non è stato suddiviso in quattro quadranti come nei casi precedenti, ma in "raggruppamenti di simili".

Successivamente verranno analizzati i risultati maggiormente rilevanti emersi dal seguente studio.

4.4 Risultati più rilevanti

4.4.1 Prima indagine

Comprensorio balneare

Le località analizzate all'interno del comprensorio mare sono state 13:

- | | | |
|-------------------|-----------------------|-------------------|
| - Bibione; | - Eraclea Mare; | - Porto Tolle; |
| - Bibione Pineda; | - Isola di Albarella; | - Punta Sabbioni; |
| - Caorle; | - Isola Verde; | - Rosolina Mare; |
| - Cavallino | - Lido di Jesolo; | - Sottomarina. |
| Treporti; | - Lido di Venezia; | |

Grafico a)

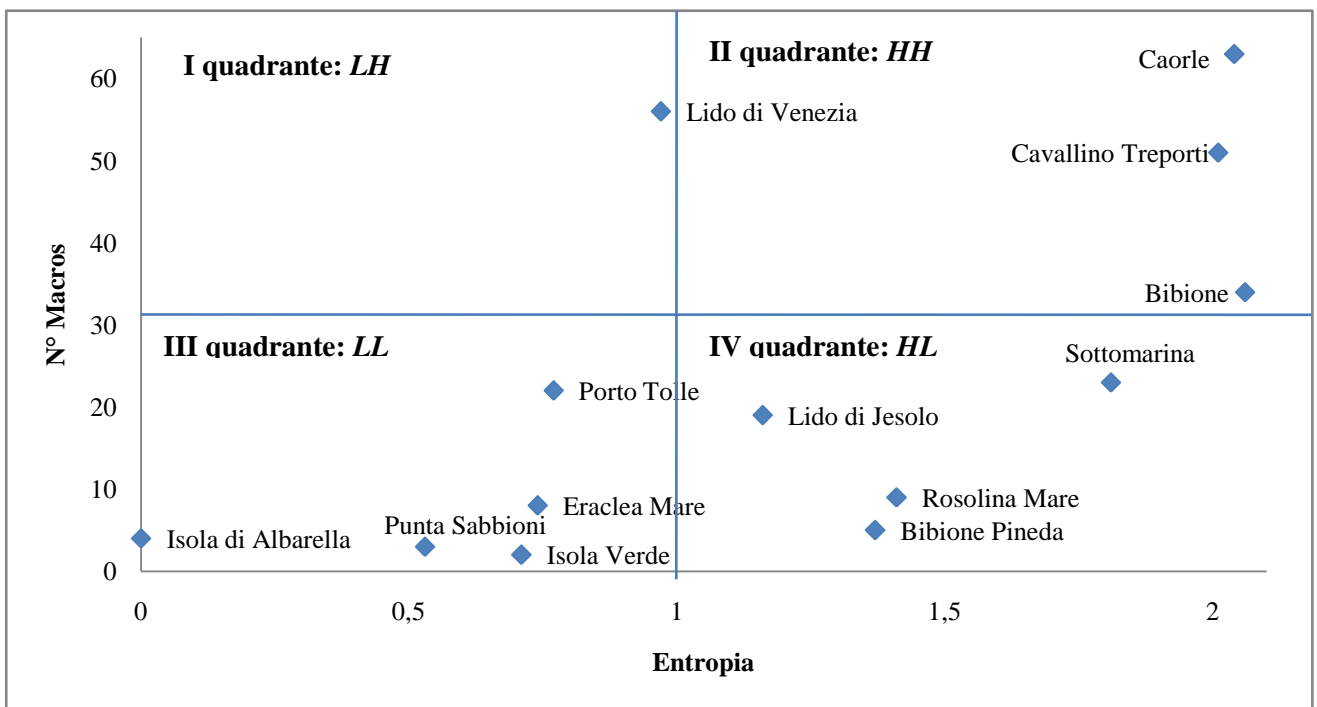
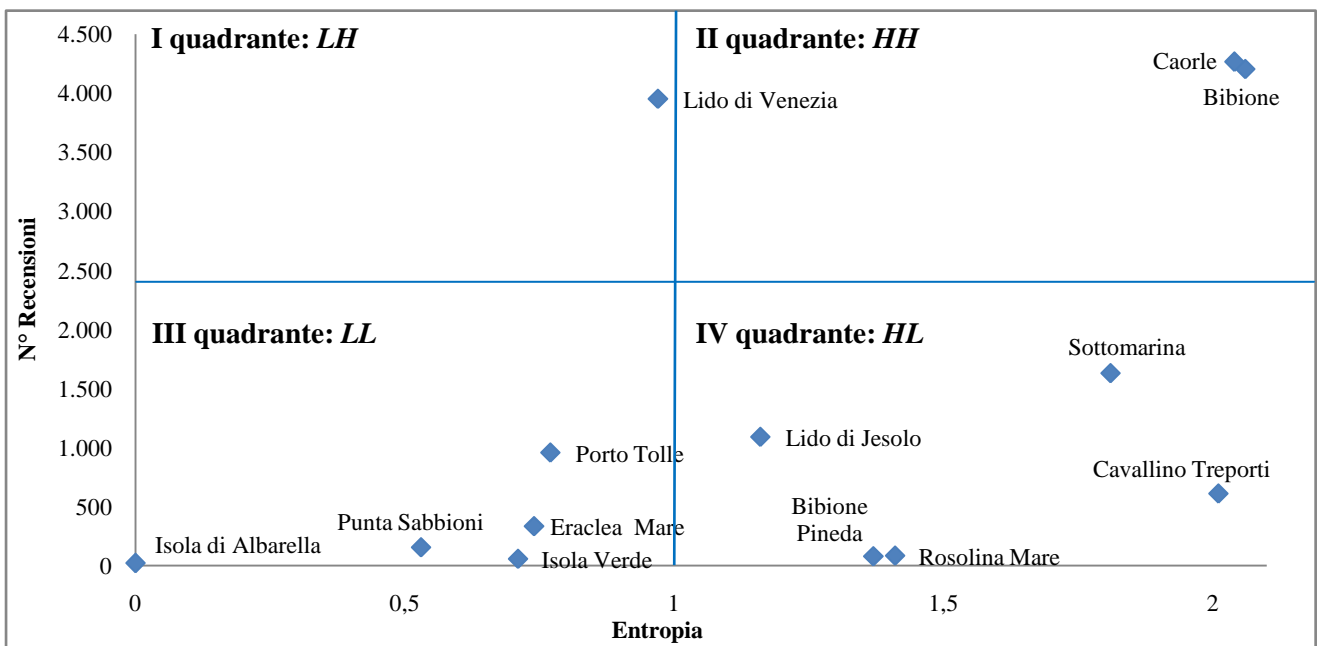


Grafico b)



- Nel primo quadrante si trovano le località con entropia bassa (Low) e numero delle macros/numero di recensioni elevato (High);

- Nel secondo quadrante si posizioneranno le destinazioni con entropia e numero delle macros/numero di recensioni entrambi elevati (HH);
- Nel terzo quadrante si trovano le località con entropia e numero delle macros/numero di recensioni entrambi bassi (LL);
- Ed infine, nel quarto quadrante si collocheranno le destinazioni con entropia elevata e numero delle macros/numero di recensioni basso (HL).

Per questa prima indagine è possibile affermare che le località leader del mercato balneare veneto sono sicuramente Caorle e Bibione. Le destinazioni con indice di entropia elevato e quindi con una varia offerta territoriale sono, appunto, Caorle, Bibione, Sottomarina di Chioggia, Cavallino Treporti, Rosolina Mare, Bibione Pineda e il lido di Jesolo. Per quanto riguarda Caorle, l'elevato numero di attrazioni e di recensioni è giustificato dalla sua municipalità, pertanto oltre alle strutture balneari, possiede un centro storico con la sua offerta culturale, le sue eccellenze gastronomiche, la laguna anche conosciuta come uno dei luoghi di Hemingway, e l'offerta di diverse e numerose escursioni. Il suo indice di entropia altrettanto elevato significa che i visitatori fruiscono di tutte le offerte che propone la destinazione e il suo territorio.

Nel caso di Bibione e il suo quartiere Bibione Pineda invece, sono esclusivamente località balneari, con un elevato indice di varietà, anche se minore di quello di Caorle. A Bibione infatti, oltre a fruire dell'ampia spiaggia, è possibile passeggiare sul caratteristico lungomare, esplorare la laguna, divertirsi presso il Luna Park, fare escursioni sulla ciclabile o nella riserva naturale Foce del Tagliamento, rilassarsi alle Terme di Bibione e ai *glamping* caratteristici o praticare sport nelle popolari manifestazioni sportive. L'elevato numero di recensioni, è giustificato dal consistente flusso di turisti tedeschi, austriaci e svizzeri, che fanno di Bibione una delle loro mete predilette. Questi, rappresentano, infatti, circa il 50% dell'*incoming* della destinazione (Dirindin, 2016), infatti Bibione, assieme a Caorle si classificano ai primi posti dal punto di vista delle recensioni e quindi delle visite.

Anche la località di Cavallino Treporti risulta ben diversificata, con ampia offerta turistica e elevato indice di entropia, infatti oltre alle spiagge offre la laguna nella quale è possibile praticare *bird watching* e altre attività di *slow tourism*, oltre alla vasta offerta culturale costituita da mostre, diversi centri culturali, un museo, il Forte Treporti e il Borgo Lio Piccolo. Tuttavia, in tutte e tre queste località (Cavallino, Caorle e Bibione), pur avendo un'entropia elevata, la qualità percepita da parte dei turisti non è massima e vengono superate

dal Lido di Jesolo con un punteggio medio di 4.5¹⁸, il quale propone una varietà d'offerta nella media (19 macros) con un indice di entropia allo 1,16 e un numero di recensioni medio-basso se confrontato con le altre località (1.089 recensioni), ma pur sempre elevato tenendo conto che l'offerta territoriale risulta ristretta. L'indice di entropia nella media significa che l'offerta è fruita dai visitatori in modo discretamente omogeneo, tuttavia, il maggior numero di recensioni risulta concentrato sull'intrattenimento. Infatti, la popolarità di Jesolo è nota, soprattutto, per la vita notturna e, solo in secondo luogo, per le spiagge e i siti naturali.

Si cita anche il lido di Venezia, fra tutti il più gettonato e visitato (circa 4.000 recensioni), il quale pur avendo vasta varietà d'offerta (56 macros), ha indice di entropia medio-basso allo 0,97. Questo perché gli utenti recensiscono quasi solamente le spiagge e i siti naturali, pertanto sarebbe necessario valorizzare anche le altre attività presenti sul territorio in modo tale da aumentare e distribuire l'interesse turistico su più proposte.

Altri casi da sottolineare sono Rosolina Mare, la quale ha una varietà d'offerta minima (alcuni bar/club e le spiagge) ma viene fruita a pieno portando l'entropia all'1,41. Tuttavia risulta la località con qualità percepita più bassa di tutte, con un punteggio medio di 3.6, e un numero davvero esiguo di recensioni, circa 86. Ciò significa che la località possiede delle potenzialità che, potrebbe ampliare e migliorare.

Vi sono poi un gruppo di località, che vengono fruita da un numero ristretto di visitatori, hanno poca varietà d'offerta ma una buona qualità percepita. Fanno parte di questo agglomerato, l'Isola di Albarella, giustificabile dalla sua accessibilità programmata, oltre al fatto che le attività recensite sono esclusivamente il suo popolare campo da golf, il circolo ippico e le spiagge, Punta Sabbioni, Isola Verde e Porto Tolle, il quale però ha entropia maggiore rispetto alle altre località.

Emerge, infine, il caso di Eraclea Mare, la quale ha entropia medio-bassa, in quanto gli utenti recensiscono solamente le spiagge e il club/bar presente sul territorio, pochissime sono le recensioni ma la qualità percepita di questi pochi servizi è piuttosto alta (4.3), si posiziona infatti al secondo posto per qualità percepita dopo il Lido di Jesolo.

Grafico c)

¹⁸ Per approfondimenti consultare Grafico c).

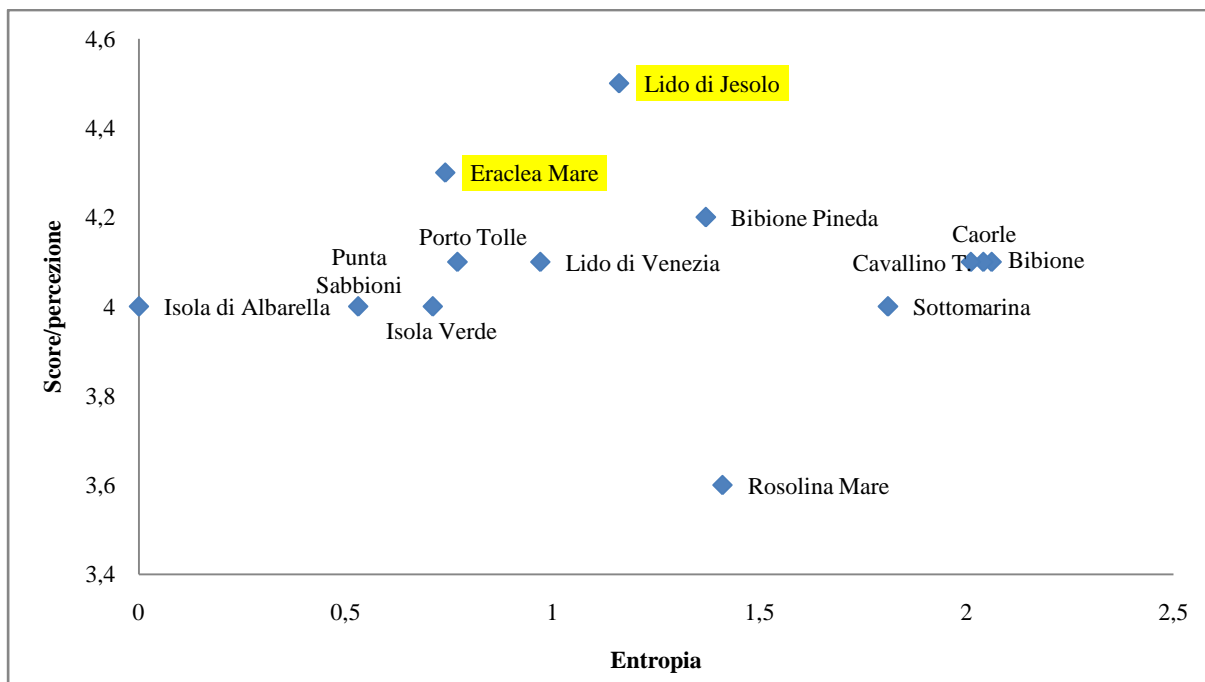


Grafico che mette in relazione il punteggio medio per ogni località (qualità percepita) alla sua entropia.

Comprensorio montano

Le località analizzate all'interno del comprensorio montano sono state 32:

- | | | |
|----------------------|--------------------|---------------------|
| - Agordo; | - Domegge di | - Ponte nelle Alpi; |
| - Alleghe; | Cadore; | - San Pietro di |
| - Arabba; | - Falcade; | Cadore; |
| - Asiago; | - Fonzaso; | - San Vito di |
| - Auronzo di | - Forndò di Zoldo; | Cadore; |
| Cadore; | - Longarone; | - Santo Stefano di |
| - Borca di Cadore; | - Lorenzago di | Cadore; |
| - Bosco | Cadore; | - Selva di Cadore; |
| Chiesanuova; | - Lozzo di Cadore; | - Tonezza del |
| - Calalzo di Cadore; | - Misurina; | Cimone; |
| - Comelico | - Monte Baldo; | - Val di Zoldo; |
| Superiore; | - Nevegal; | - Valle di Cadore; |
| - Danta di Cadore; | - Padola; | - Vigo di Cadore; |
| | - Pieve di Cadore; | - Vodo di Cadore |

Grafico a1)

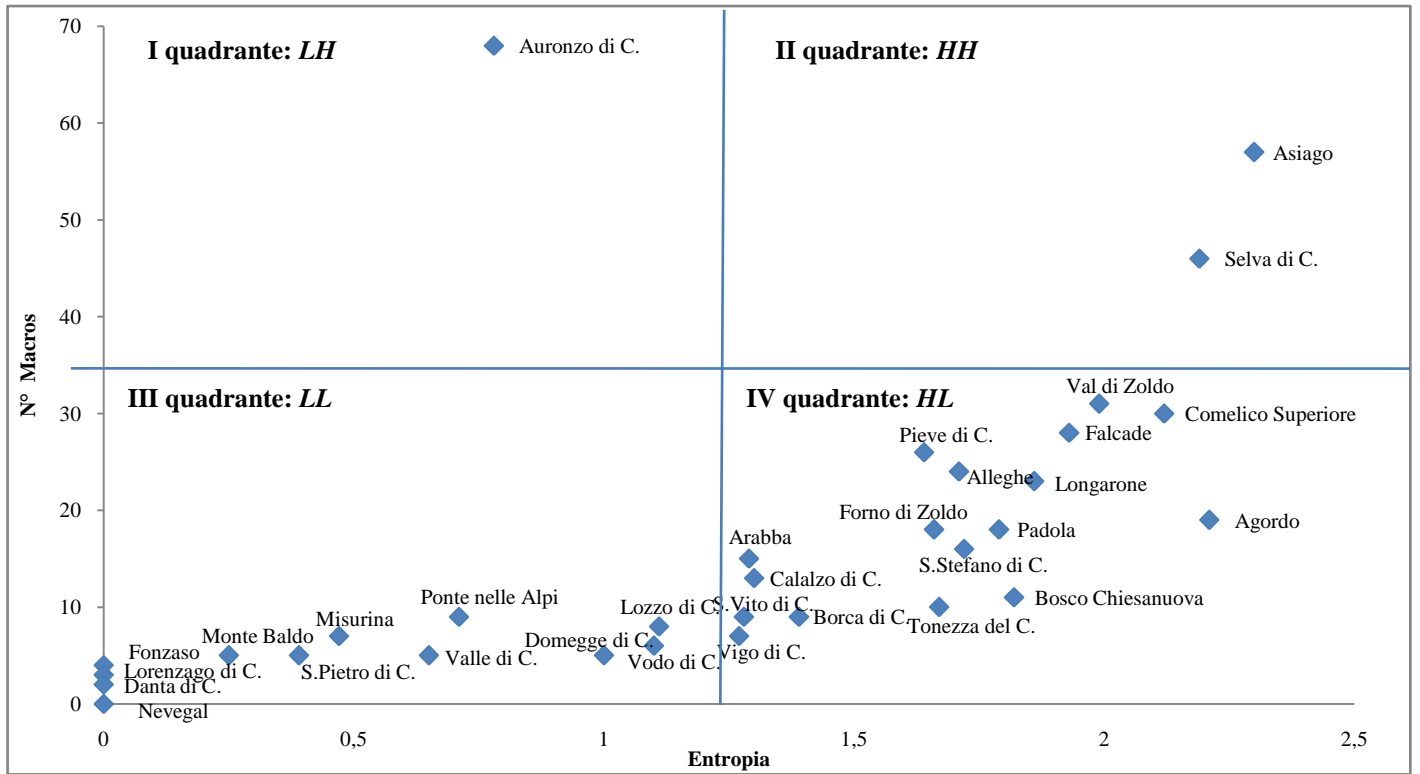
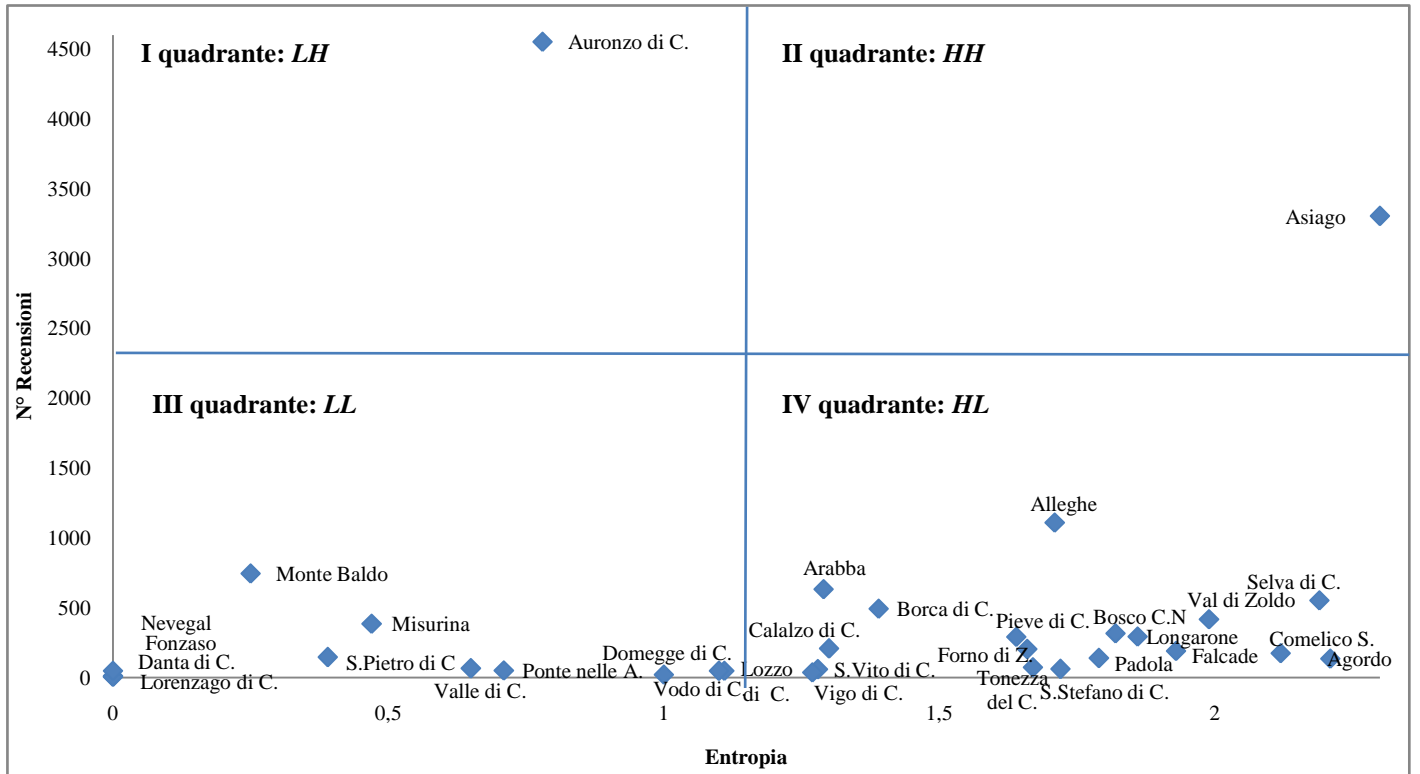


Grafico b1)



Dalle mappe percettive soprastanti, si evince, già dal primo impatto, come nel comprensorio montano, ci siano delle località *leader* che rendono le altre di minore importanza. Queste sono Auronzo di Cadore, Asiago e Cortina d'Ampezzo. Questa ultima, non è stata inserita nei grafici in quanto *outlier*, con un totale di 166 tipologie di attrazioni fra bar, clubs, locali e attività di intrattenimento, piste da sci e non solo; molti sono i siti culturali, le vie dello shopping, le offerte di relax e wellness, 54 sono i tour e attività turistiche. Cortina, infatti, si classifica come migliore località per recensioni, macros ed entropia: 6.434 recensioni, 166 macros, ed entropia al 2,47. Solamente dal punto di vista della qualità percepita, con uno *score* medio di 4.2, viene sorpassata da diverse altre località, tuttavia non si ritiene necessario un miglioramento della qualità dei servizi in quanto il *brand* Cortina risulta essere molto più importante e forte dei giudizi e della qualità percepita dagli utenti di Tripadvisor.

Un caso particolare è Auronzo, il quale ha ben 68 macros; il numero di attrazioni più elevato dell'intero comprensorio, esclusa Cortina. Infatti, oltre alle piste da sci e ai paesaggi mozzafiato delle Dolomiti Bellunesi, propone un'offerta turistica davvero vasta, sia dal punto di vista dei tour immersi nella meravigliosa natura e sul lago di Auronzo, ma anche altri servizi come il Fun Bob o il Tre Cime Adventure Park, sia dal punto di vista culturale e sportivo. Ciò che sorprende è l'indice di entropia medio-basso allo 0,78. Effettivamente le recensioni sono concentrate esclusivamente sui siti naturali e una minima parte sui tour turistici. Anche per quanto riguarda la qualità percepita, Auronzo con un punteggio medio di 4.2 viene sorpassato da numerose località, come segnalato nel grafico sottostante.

Grafico c1)

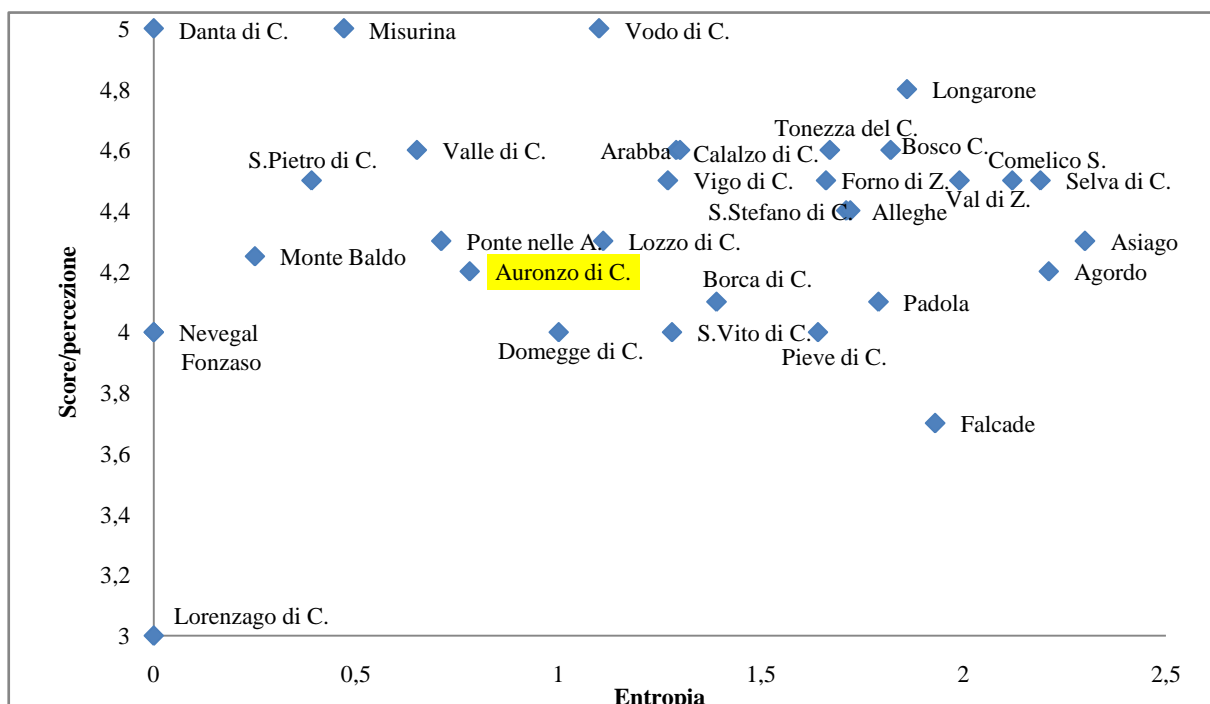


Grafico che mette in relazione il punteggio medio per ogni località (qualità percepita) alla sua entropia.

Stando al grafico c1) della qualità percepita, spiccano le località di Danta di Cadore, Misurina e Vodo di Cadore, le quali hanno tutte indice di entropia medio-basso fra lo 0 e l'1,5. Sono, infatti, località che hanno pochissime attrazioni sul proprio territorio: Danta di Cadore è conosciuta per un paio di passeggiate e sentieri di ottima qualità (Torbiere di Danta e Sentiero Frassati), Vodo di Cadore per alcuni siti naturali e Misurina per l'omonimo Lago. Anche Longarone risulta avere una buona qualità percepita, al contrario di Lorenzago di Cadore e Falcade, le quali hanno qualità percepita che si attesta rispettivamente a 3 e 3.7.

In generale, dalle due mappe percettive del comprensorio montano, si evince che la maggior parte delle località posizionate nel quadrante *HL*, hanno, appunto un indice di entropia piuttosto elevato, nonostante il numero esiguo di macros presenti sul territorio, ma si nota come siano poco visitate dai turisti dal numero talvolta inesistente di recensioni. Località come Comelico Superiore (174 recensioni totali), Agordo (136), Falcade (191), Padola (139), San Vito di Cadore (59), Santo Stefano di Cadore (61) e Tonezza del Cimone (74), nonostante tutte le loro proposte vengano fruite in modo omogeneo, e pertanto si differenzino in modo consistente, i turisti che vi si recano sono evidentemente un numero molto ridotto, al contrario di altre località, come Misurina e Monte Baldo. Queste due destinazioni, possiedono un indice di entropia molto basso, rispettivamente 0,47 e 0,25, dovuto anche all'esiguo numero di macros presenti sul territorio, ma a bilanciare vi sono un numero di recensioni decisamente elevato tenendo in considerazione quanto appena detto; Misurina 385 e Monte Baldo 745. Questo perché a Misurina, i visitatori sono frequenti e visitano esclusivamente l'omonimo Lago e recensiscono i paesaggi mozzafiato della località, le poche piste da sci, oltre che al centro per la cura delle malattie respiratorie, pertanto questa piccola frazione spicca fra le molte altre presenti in Veneto. Così come Monte Baldo, località montano-lacustre in quanto si affaccia sul Lago di Garda, in cui le recensioni sono concentrate esclusivamente sui siti culturali presenti sul territorio: Santuario Basilica Madonna della Corona e l'Orto botanico di Novezzina.

Un'altra località che si differenzia sembra essere Selva di Cadore, con un numero di macros abbastanza elevato (46) ed entropia altrettanto a 2,19. Da questo punto di vista compete con la destinazione *leader* Asiago, tuttavia dal punto di vista delle visite e quindi delle recensioni, Asiago si classifica al terzo posto con 3.304, mentre Selva di Cadore ne ha collezionate solo

552, ciò significa che questa località necessita di supporto nella promozione e nella valorizzazione delle proprie risorse, disponendo di tutte le caratteristiche per ampliare il numero della clientela.

Una delle località che sembra essere in equilibrio e nella media sia dal punto di vista dell'entropia, sia delle macros e delle recensioni è Alleghe. Il territorio di questa località propone un'offerta variegata, in quanto con le sue non numerose macros (24) ma molto differenziate fra loro va a soddisfare le esigenze di un ampio ventaglio di clientela, la quale, stando all'indice di entropia all' 1,71, fruisce in maniera omogenea dei servizi e delle attività. Anche il numero delle recensioni (1.109) conferma l'ottimo flusso che ospita la destinazione.

Comprensorio Lago di Garda

Le località analizzate all'interno del comprensorio lacustre del Lago di Garda sono state 20:

- Affi;
- Assenza;
- Bardolino;
- Brenzone sul Garda;
- Bussolengo;
- Caprino Veronese;
- Castelnuovo del Garda;
- Castelletto;
- Cavaion Veronese;
- Costermano sul Garda;
- Ferrara di Monte Baldo;
- Garda;
- Lazise;
- Malcesine;
- Navene;
- Pastrengo;
- Peschiera del Garda;
- Rivoli Veronese;
- San Zeno di Montagna;
- Torri del Benaco

Grafico a2)

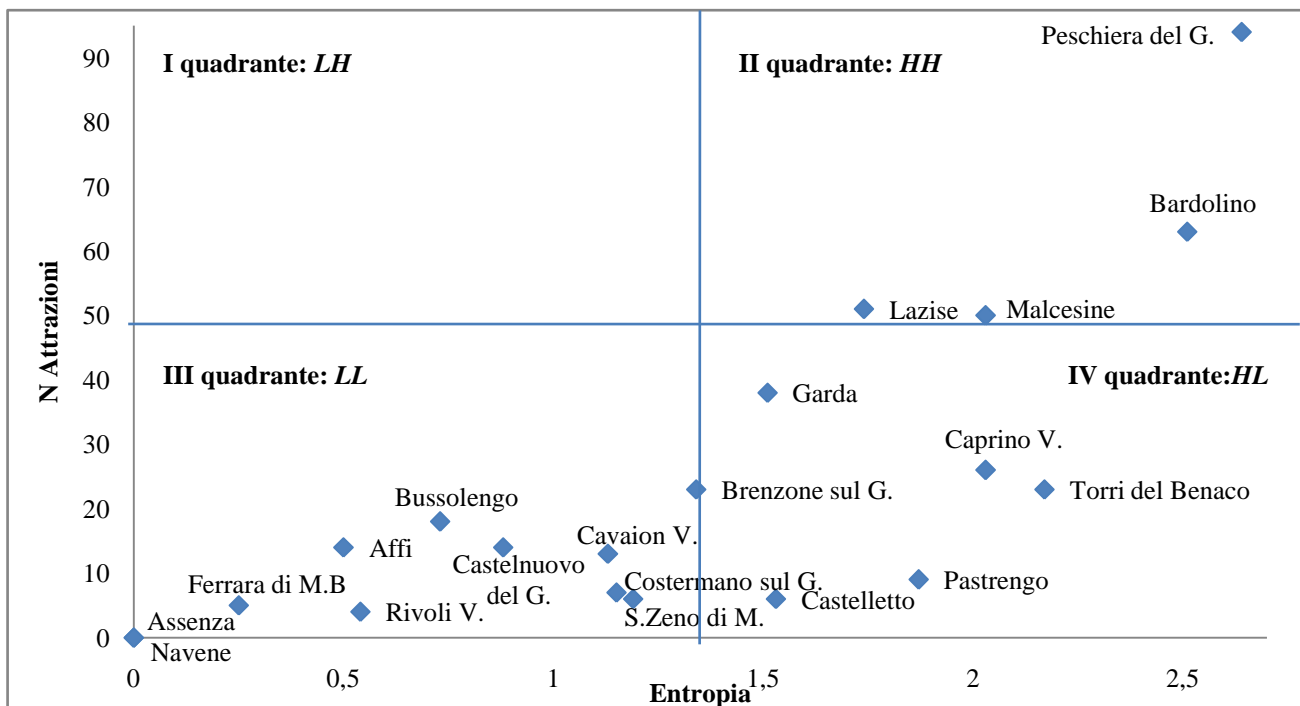
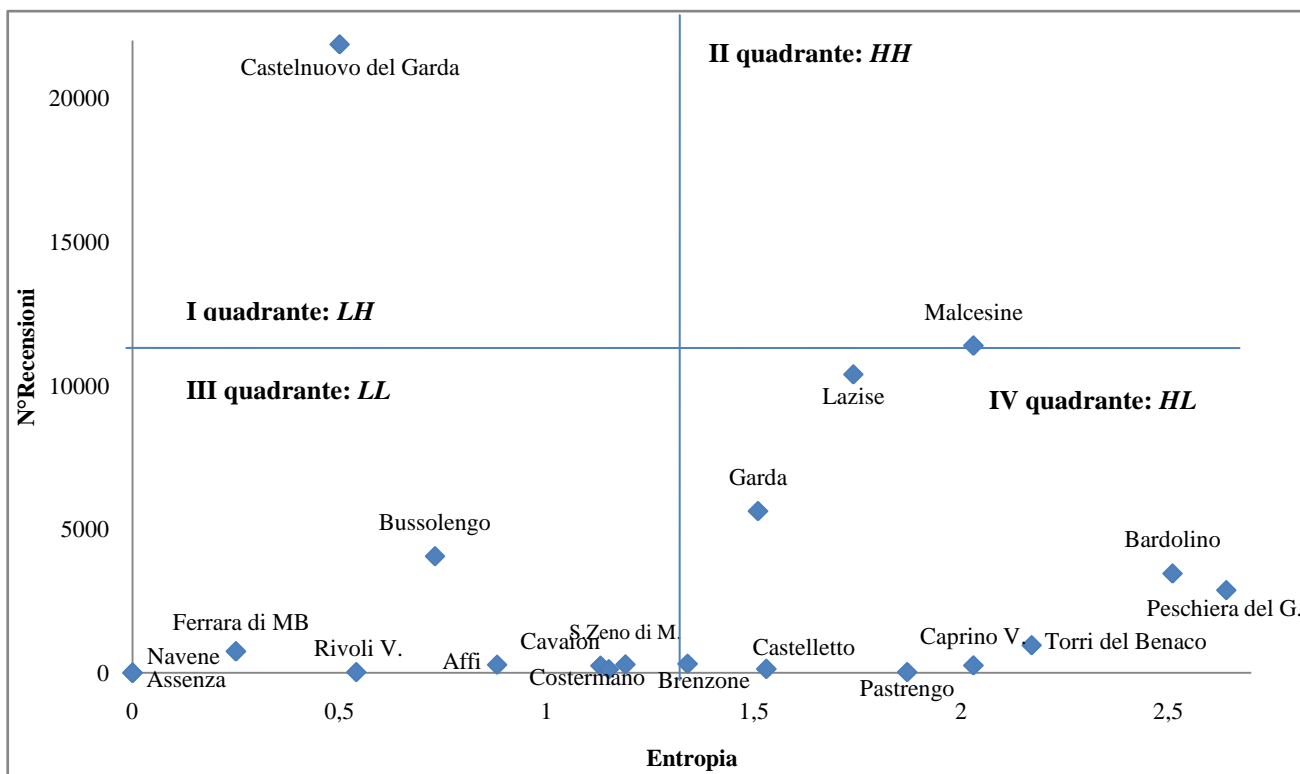
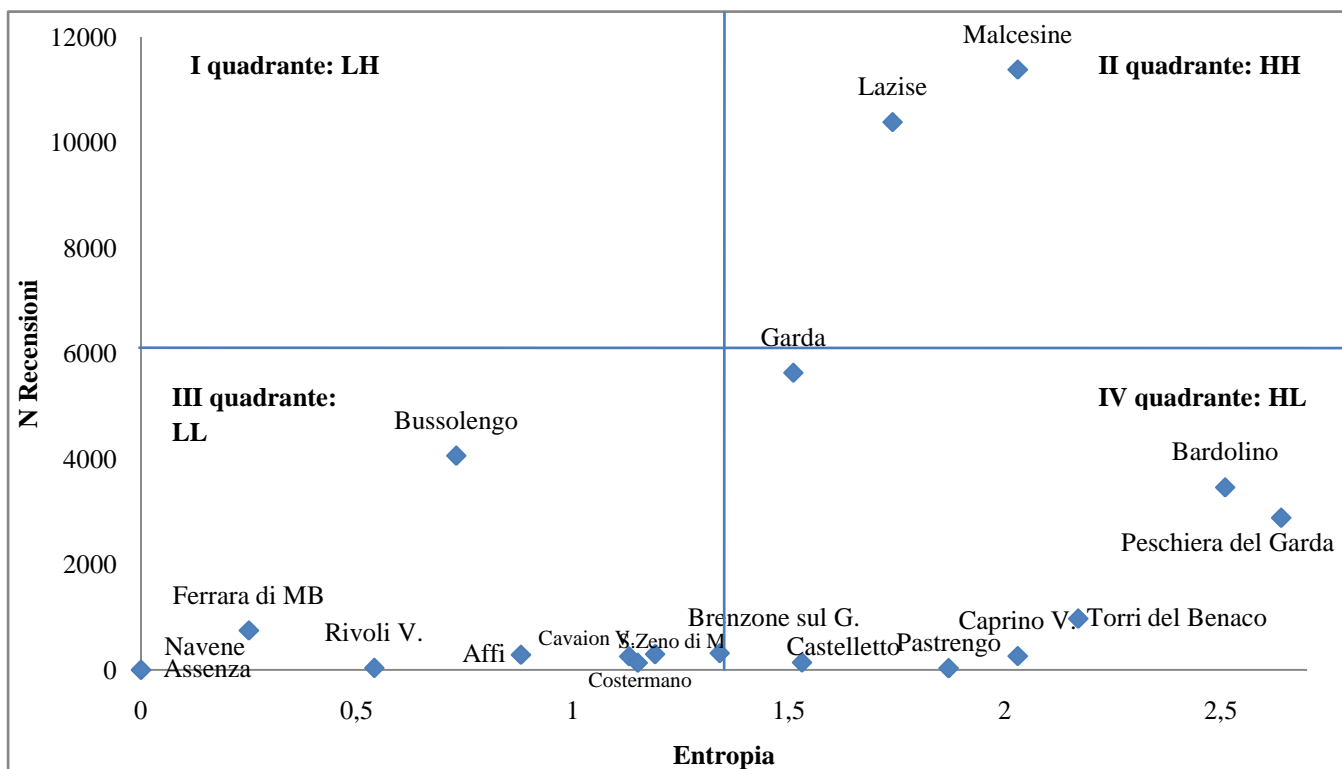


Grafico b2)



Per quanto riguarda l'ultimo comprensorio preso in considerazione, dalle mappe percettive si evince come le località *leader* siano Malcesine, Lazise e Garda, le quali sono quelle che possiedono un ottimo numero sia di macros, sia di recensioni, e un elevato indice di entropia. Altre località invece, considerate anch'esse *leader* delle sponde del Garda, hanno alcune particolarità che ora andremo a evidenziare. Emblematico il caso di Castelnuovo del Garda, il quale nel grafico a) è posizionato nel quadrante *LL*, in quanto possiede indice di entropia basso allo 0,5, così come il numero delle macros (14), tuttavia per quanto riguarda il numero delle recensioni, è da considerarsi un *outlier* con le sue 21.861 recensioni, il numero di recensioni più elevato fra le località analizzate fino a questo momento. Tuttavia, questo esponenziale numero di recensioni è giustificato dalla sua vicinanza a Gardaland, il parco divertimenti più grande d'Italia, infatti tutte le recensioni sono concentrate sull'intrattenimento, mentre poche altre si concentrano sui siti naturali, sui bar/club e sui siti culturali. Tenendo in considerazione il numero decisamente *outlier* di recensioni di Castelnuovo del Garda, tutte le altre località, in confronto, sembrano non avere recensioni, pertanto nel grafico sottostante si è ritenuto opportuno eliminare la località al fine di rendere più chiaro il posizionamento delle altre destinazioni.

Grafico c2)



Attraverso la riorganizzazione della mappa, è possibile confermare che le località leader sono Malcesine, Lazise e Garda, anche se quest'ultima possiede un indice di entropia minore rispetto alle prime due, che si attesta all'1,51, come anche il numero di recensioni, il quale risulta di molto inferiore in confronto a Malcesine e Lazise.

Anche il caso di Peschiera del Garda emerge dall'indagine, in quanto, secondo diversi report, sarebbe la località più popolare e visitata del lago di Garda veneto. Tuttavia, nonostante si posizioni al primo posto per quanto riguarda il numero delle macros (ben 94) e per l'indice di entropia al 2,64, il numero delle recensioni risulta davvero basso in confronto a molte altre località (2.880), come Malcesine (11.380), Lazise (10.384), Garda (5.632), Bardolino (3.458) e Bussolengo (4.056). Stesso stato investe la località di Bardolino, il quale, assieme a Peschiera si colloca nel quadrante *HH* per numero di attrazioni ed entropia, ma il numero delle recensioni medio-basso porta la destinazione a posizionarsi nel quadrante *HL* del grafico c2). Pertanto, possiede molte personalità evidentemente non sfruttate e promosse in maniera adeguata.

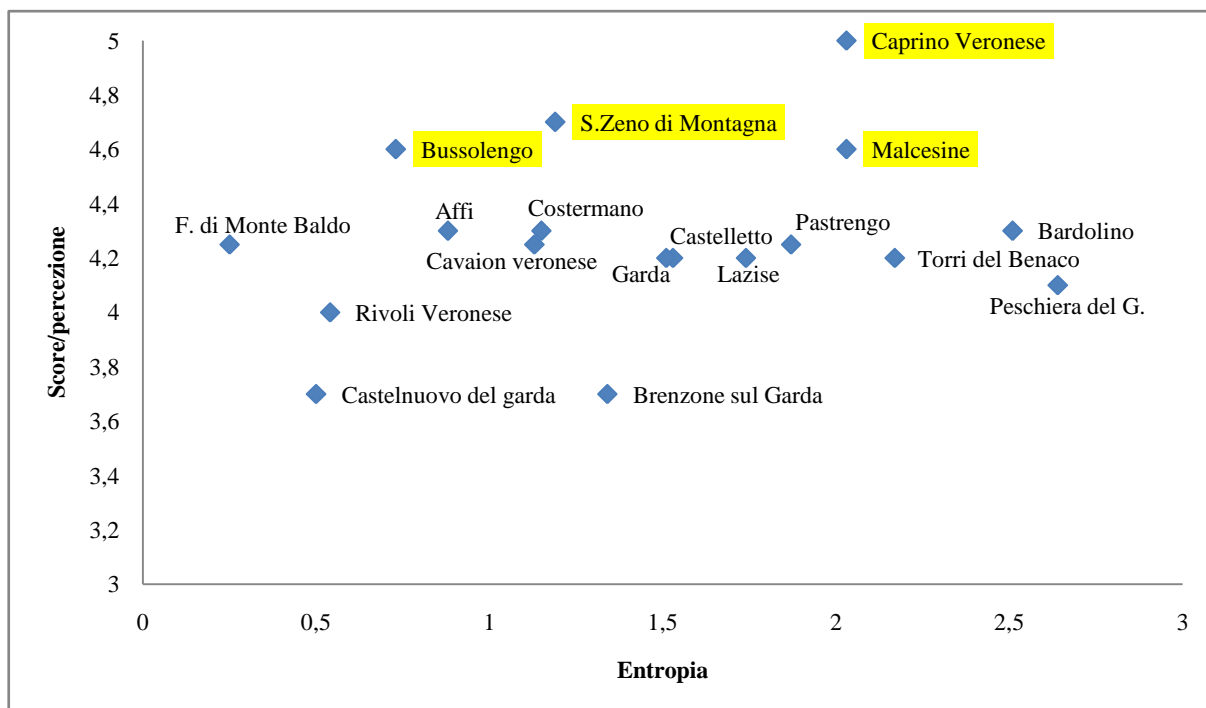
Pertanto le località che si differenziano maggiormente presso la sponda veneta del Garda sono Malcesine, Lazise, Bardolino, Peschiera, ma anche Torri del Benaco con entropia a 2,17, e Caprino Veronese (2,03 di entropia). Effettivamente in entrambe le località il territorio offre un ampio ventaglio di scelte, che stando all'entropia alta viene fruito in maniera omogenea. Torri del Benaco oltre alle spiagge e alla vasta offerta naturale, offre ampia scelta culturale: il Castello Scaligero, diverse Chiese, il monumento dell'Alpino, la Torre dell'Orologio, ma molti sono i tour e le attività turistiche come anche i bar/clubs. Per quanto riguarda invece Caprino Veronese, molti sono i siti di interesse culturale come Villa Carlotti, il Monumento ai Caduti, le chiese e le ville, di particolare interesse è anche il Ranch Barlot che offre percorsi a cavallo molto caratteristici e le varie Aziende Agricole che propongono tour delle loro cantine ed esperienze enogastronomiche.

Un'altra località con un buon livello di differenziazione è Brenzone sul Garda, che però risulta avere esigue recensioni (316).

Per quanto riguarda la qualità percepita, la località che risulta in testa alla classifica è Caprino Veronese con un punteggio medio di 5, seguito da San Zeno di Montagna, Bussolengo e Malcesine con 4.6. Interessante notare come, esclusa Malcesine, le altre località *leader*

abbiano una qualità percepita media minore di molte altre destinazioni, infatti vediamo Peschiera del Garda con un punteggio di 4.1, Lazise e Garda con 4.2

Grafico d)

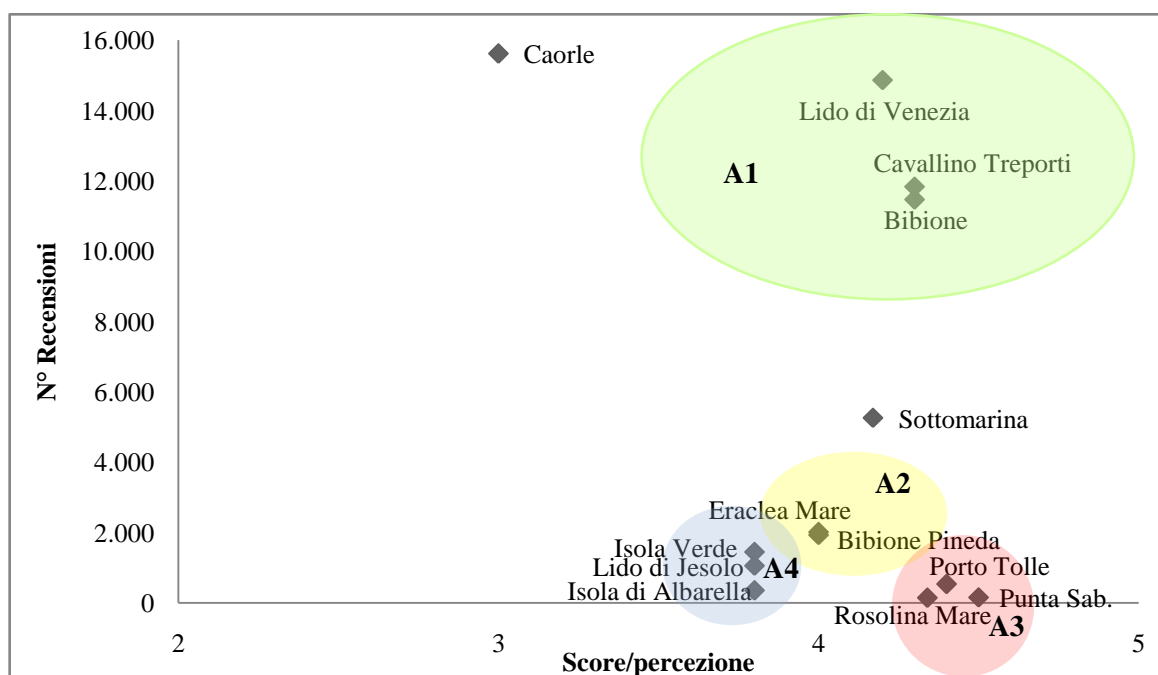


4.4.2 Seconda Indagine

Comprensorio Balneare

Anche per quanto riguarda la seconda indagine, le località analizzate rimangono le medesime della prima ricerca. Consultando il database completo, è possibile ottenere un quadro generale del settore ricettivo balneare veneto, il quale conta di 498 appartamenti, 403 hotel, 49 bed&breakfast e 2 ostelli; confrontandolo con gli altri, il comprensorio balneare è quello con il numero maggiore di appartamenti.

Grafico e) - *Accomodations*



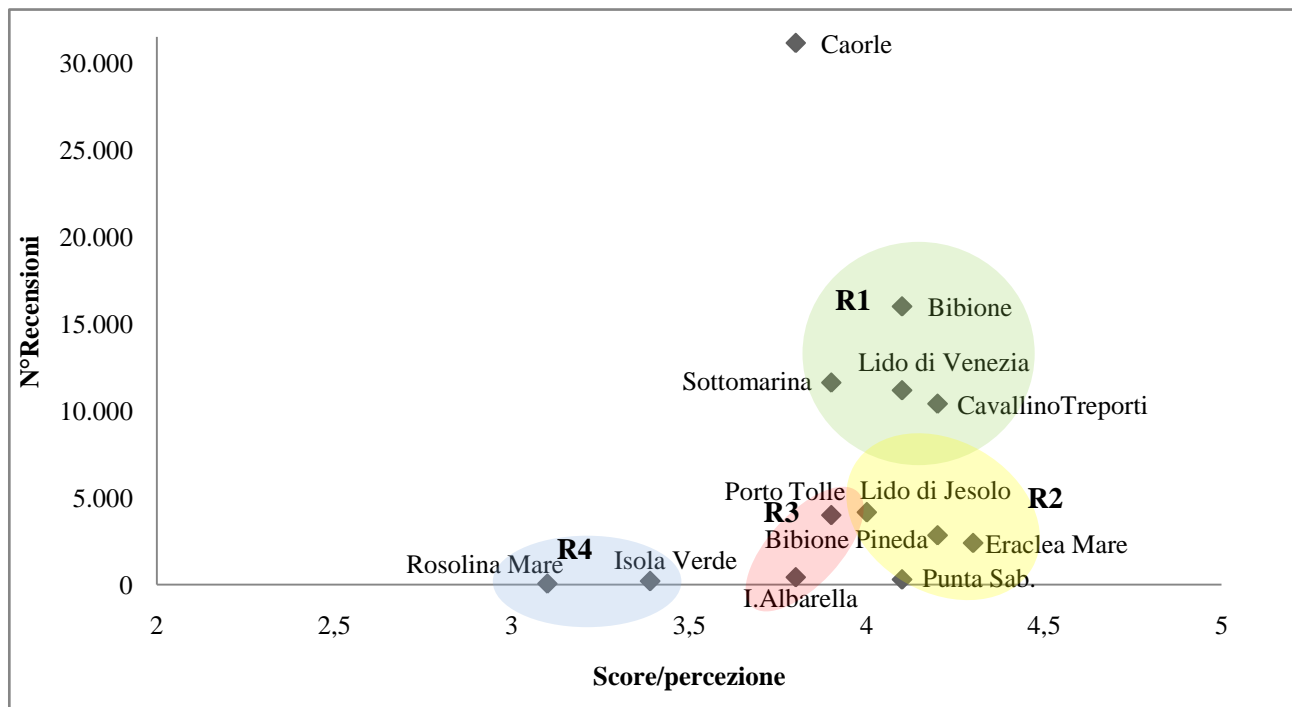
Anche per quanto riguarda le strutture ricettive guadagnano il posizionamento migliore le località ritenute *leader* delle *things to do*: Caorle e Bibione. Ad esse si aggiungono anche il Lido di Venezia e Cavallino Treporti. Tuttavia, Caorle, nonostante sia la località decisamente più visitata e in cui soggiornano il maggior numero di turisti, ha il punteggio più basso di tutto il comprensorio balenare (3 contro 4.1 delle *things to do*). Al contrario, la località di Cavallino Treporti si riscatta nell'ambito delle strutture ricettive in quanto, precedentemente risultava con un territorio molto ricco ma con un numero di recensioni e qualità percepita piuttosto bassi, mentre nella ricettività conta di un buon flusso di visitatori e di una qualità percepita di 4.3. Anche la località di Eraclea Mare si riscatta in questo ambito, in quanto risultava quella con il punteggio minore di tutto il comprensorio, invece nel settore alberghiero e ricettivo guadagna un punteggio medio di 4.4 contro il 3.6 delle *things to do*.

Per quanto riguarda il Lido di Venezia, era, fra le località *leader*, quella con indice di entropia minore, ma la qualità percepita risultava medio-alta ed, infatti, anche in questo settore la qualità rimane tale, inoltre, risulta la seconda località con più soggiorni dopo Caorle.

Il caso che maggiormente risalta fra le località analizzate, è il Lido di Jesolo, il quale nelle *things to do* aveva la miglior qualità percepita del comprensorio, invece nell'ambito ricettivo perde posizioni e si colloca fra le località con poche recensioni e punteggio medio-basso (3.8), assieme all'Isola Verde e all'Isola di Albarella.

In generale, le località migliori dal punto di vista della qualità percepita risultano essere Punta Sabbioni (punteggio 4.5), Porto Tolle (4.4), Bibione e Cavallino Treporti con 4.3.

Grafico f) - *Restaurants*



Per quanto riguarda la ristorazione, emerge un unico *leader*, sempre e solo per gli afflussi, ma non per la qualità del servizio: Caorle. Il secondo raggruppamento di simili include Bibione, Lido di Venezia, Cavallino Treporti ed un nuovo inserimento: Sottomarina. Questa ultima si classificava con un buon punteggio medio ma con poco afflusso per quanto riguarda le strutture ricettive, e anche nel settore delle *things to do* si posizionava nel quadrante *HL*, e quindi con entropia medio-alta ma numero di macros e di recensioni piuttosto basso. Nella ristorazione, invece compete con i *leader* balneari di Cavallino e Lido di Venezia, per quanto riguarda gli afflussi.

Anche il Lido di Jesolo si riscatta nell'ambito ristoro, andando a posizionarsi fra le località con qualità percepita medio-alta (4 punti), assieme a Bibione Pineda, Eraclea Mare e Punta Sabbioni, anche se, fra queste, Jesolo spicca per il numero leggermente più elevato di recensioni e quindi di afflusso.

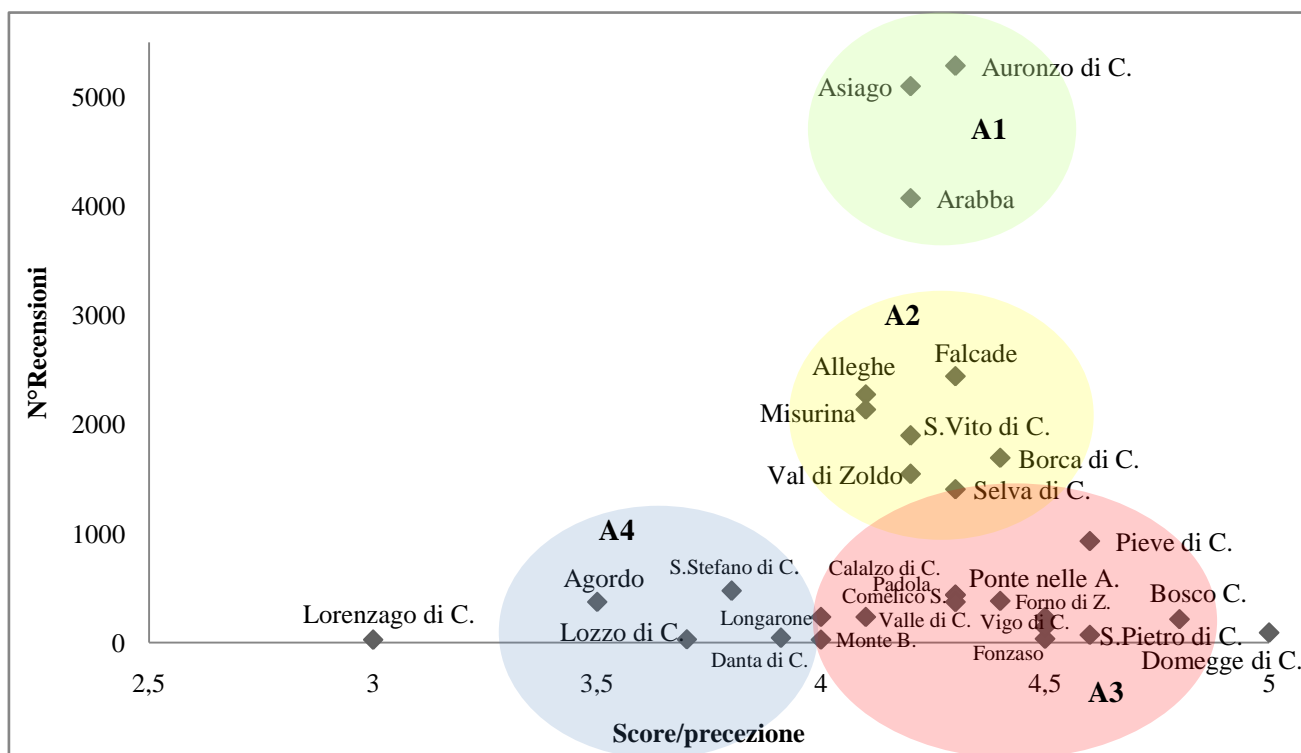
In questo caso le località con indici più bassi sono Isola Verde, Rosolina e Albarella, le quali, oltre al bassissimo numero di recensioni (escluso il caso di Albarella il quale è giustificato

dall'accesso programmato), hanno anche un'indice di qualità percepita medio-basso, rispettivamente 3.3, 3.1 e 3.8.

Comprensorio montano

Per quanto riguarda il settore ricettivo del comprensorio montano, include 189 appartamenti, 75 bed&breakfast, 6 ostelli e 300 hotel. Comparando questi dati con quelli del comprensorio balneare è possibile affermare che la densità delle strutture ricettive nel territorio balneare è molto più elevata rispetto al comprensorio montano, considerando anche il fatto che le località di montagna analizzate sono più del doppio di quelle balneari.

Grafico e1) - Accomodations



In primo luogo è opportuno specificare nuovamente l'assenza della località di Cortina d'Ampezzo nel grafico creato in quanto con le sue quindici mila e oltre recensioni rappresenta un *outlier*. Tuttavia la qualità percepita, tanto come nelle *things to do*, quanto nelle strutture ricettive, non è massima (4.2) e viene nettamente superata da altre località appartenenti al raggruppamento A3.

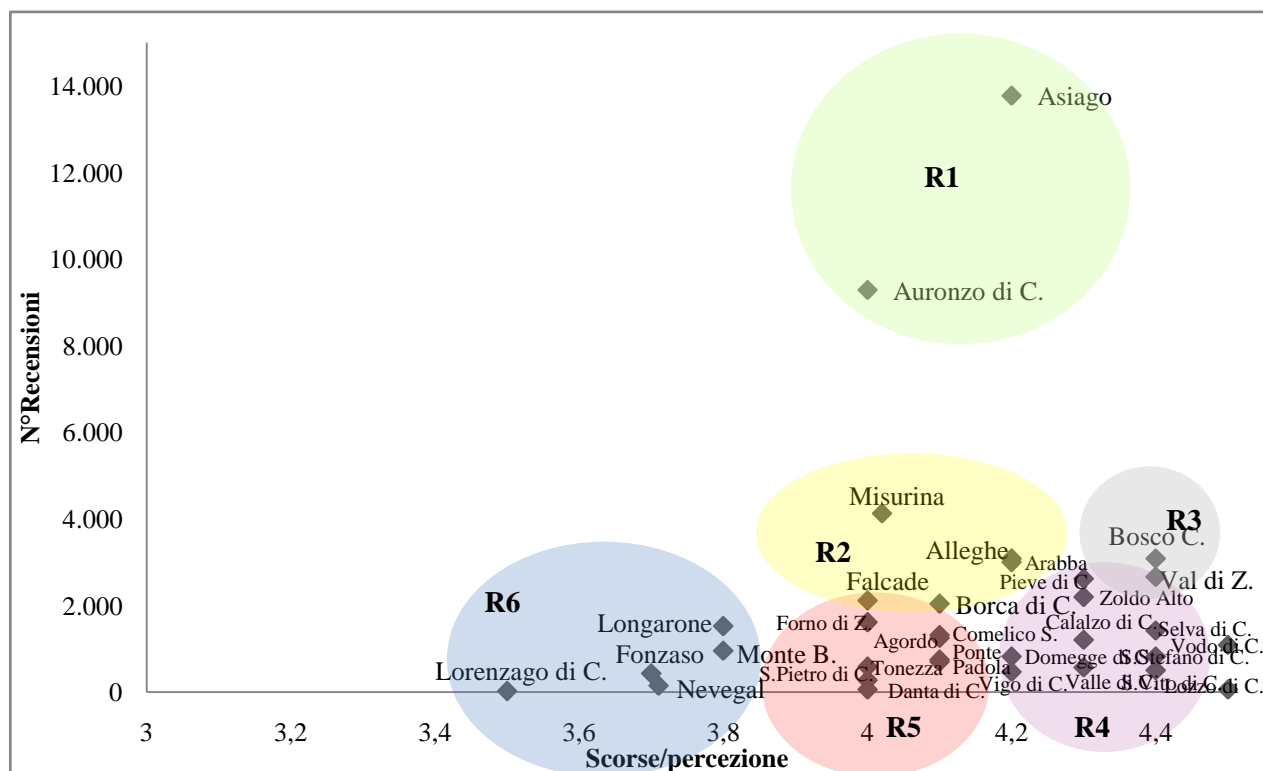
Le destinazioni *leader* del mercato ricettivo montano sono, esclusa Cortina e dal punto di vista dell'affluenza e quindi delle recensioni, sempre Asiago e Auronzo di Cadore, alle quali si aggiunge Arabba, che con le sue 46 strutture ricettive si classifica al terzo posto per numero di recensioni e quindi di affluenza. Facendo un confronto sulla base del numero delle strutture

ricettive e delle recensioni, Arabba, Alleghe e Falcade sono località simili per numerosità di strutture, tuttavia Arabba ha molte più recensioni rispetto alle altre due località; ciò significa che viene percepita come un'ottima destinazione in cui alloggiare. Anche la località del raggruppamento A2 guadagnano un buon posizionamento per affluenza di visitatori, ovvero Alleghe, Falcade, Misurina, Val di Zoldo, San Vito di Cadore, Selva di Cadore e, in particolare, Borca di Cadore raggiunge un ottimo posizionamento anche dal punto di vista della qualità percepita delle strutture e con un punteggio medio di 4.4.

Per la qualità percepita, nelle *things to do*, spiccavano Danta e Vodo di Cadore, Misurina e Longarone, tuttavia non è il medesimo per quanto riguarda le strutture ricettive, infatti queste località hanno tutte punteggi medio-bassi; a Vodo è presente solamente un hotel senza alcuna recensione, mentre Danta ha un punteggio di 3.9 e Misurina 4.1. A livello di qualità percepita, le località *leader* risultano essere Domegge di Cadore con uno *score* di 5 punti, Bosco Chiesanuova con 4.8, San Pietro di Cadore e Pieve di Cadore con 4.6.

Lorenzago si conferma una delle località con qualità percepita più bassa con un punteggio medio di 3. Anche Agordo, da 4.2 di *score* nelle *things to do*, perde posizioni e si classifica nel raggruppamento A4 con un punteggio di 3.5 seguito da Lozzo di Cadore con 3.7.

Grafico f1) - *Restaurants*



Anche nel settore della ristorazione si confermano *leader* indiscusse Asiago, Auronzo di Cadore e Corrtina. In questo caso, quest'ultima località, registra un flusso spropositato: 24.316 recensioni distribuite in 110 tipologie di ristoranti e simili, tuttavia la qualità percepita è modesta e si attesta ad un punteggio medio di 4. Nel settore della ristorazione è Asiago ad aggiudicarsi il primo posto con un buon distacco rispetto ad Auronzo, sia per affluenza sia per qualità percepita. Effettivamente questa prima, risulta una località molto rinomata per la sua cucina e il suo cibo tipico (formaggio Asiago DOP, speck di Asiago e miele). Necessario evidenziare come, sia Asiago sia Auronzo di Cadore risultino molto più frequentati per i loro ristoranti e cibi tipici che non per soggiornarvi e questo è possibile notarlo dal numero di recensioni per le *accomodation* (Asiago: 5.097 e Auronzo: 5.284) e da quello per i ristoranti (Asiago: 13.774 e Auronzo: 9.287).

Altre località con un buon numero di affluenza risultano essere Misurina con 4.126 recensioni, Alleghe con oltre 3.000 e Arabba con circa 2.900 recensioni. Le località con elevata affluenza non coincidono con quelle con elevata qualità percepita in quanto quelle appena citate hanno punteggi ricompresi fra 4 e 4.2. Spicca anche la località di Bosco Chiesanuova, con una buona affluenza e con uno *score* medio fra i più elevati.

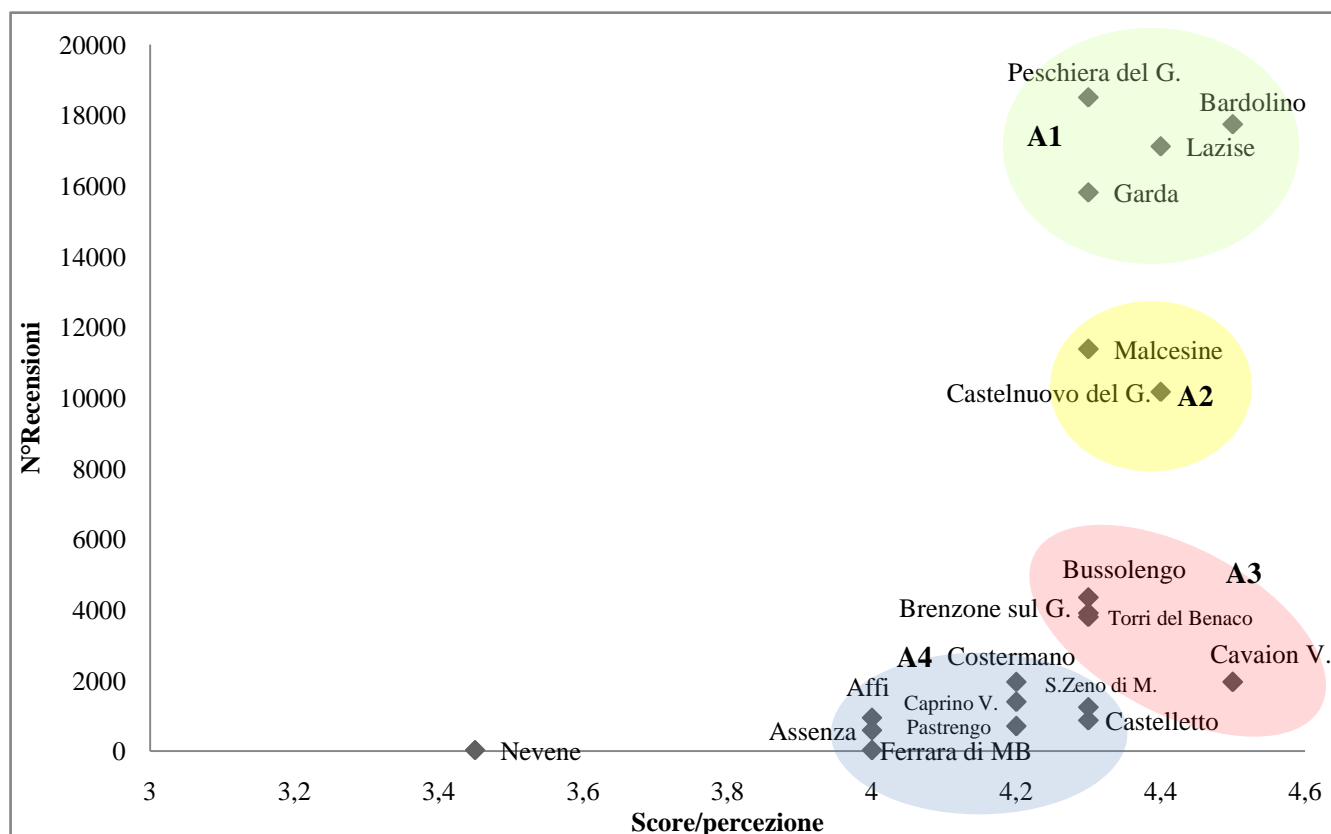
Le migliori destinazioni dal punto di vista della qualità percepita non si confermano le stesse per qualità percepita nelle strutture ricettive. Infatti nella ristorazione spiccano Lozzo di Cadore e Vodo di Cadore, entrambe con un punteggio di 4.5, la già citata, Bosco Chiesanuova, San Pietro, Santo Stefano e Selva di Cadore e Val di Zoldo, tutte con 4.4. Importante sottolineare che nessuna località montana raggiunge il punteggio massimo di qualità percepita nella ristorazione.

Le località con qualità percepita peggiore, sono Longarone, Nevegal, Monte Baldo e si riconferma Lorenzago di Cadore, tutte con punteggi sotto il 4.

Comprensorio lacustre

Infine, per quanto concerne il comprensorio lacustre, troviamo in esso 530 appartamenti, 245 bed&breakfast, 4 ostelli e 540 hotel. Pertanto, in generale, il comprensorio del Lago di Garda risulterebbe il più ricco di strutture ricettive, tuttavia confrontandolo con quello balneare e considerando che all'interno del lacustre sono incluse venti località contro le dodici del balneare, quest'ultimo possiede il numero maggiore di strutture ricettive.

Grafico e2) - Accomodations



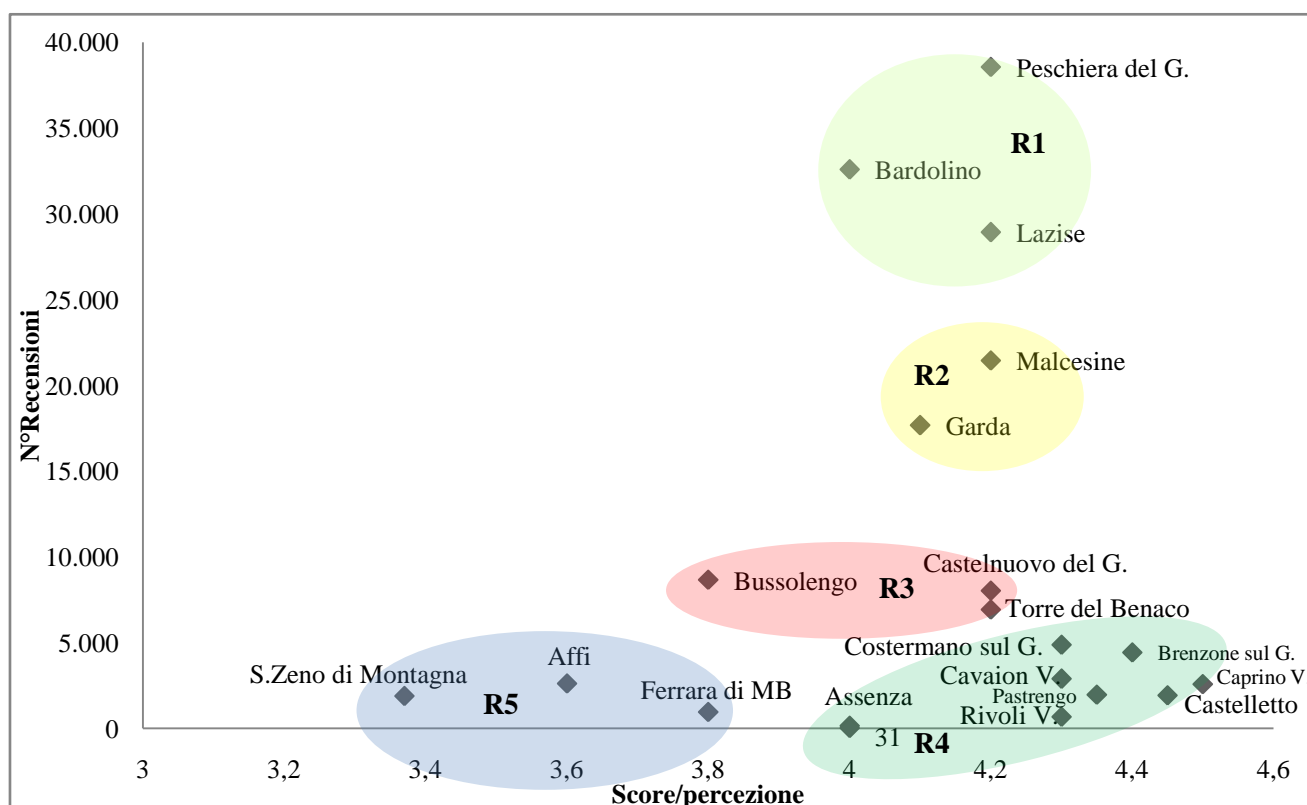
Garda si riconfermano ottime località dal punto di vista degli afflussi turistici e ad esse si aggiunge anche Bardolino, *leader* sia per le recensioni ma anche per la qualità percepita degli alloggi (4.5 di punteggio). Le altre località *leader* assieme a Bardolino hanno uno *score* leggermente più basso, Peschiera del Garda in particolare con 4.3. Ciò che è necessario sottolineare è il posizionamento di Malcesine, località che per le *things to do* era *leader* indiscussa, mentre per quanto riguarda le *accomodations* si colloca nel raggruppamento di A2 assieme a Castelnuovo del Garda, dunque molto al di sotto delle località con maggiore affluenza. Anche dal punto di vista della qualità percepita, la località vede la perdita di qualche punto, in quanto nell'indagine precedente si collocava fra le migliori con 4.6, mentre nel settore ricettivo guadagna un 4.3. Anche Castelnuovo del Garda perde posizioni, ma la sua *leadership*, era già stata giustificata con la sua vicinanza a Gardaland. Tuttavia la qualità percepita nel settore della ricettività aumenta moltissimo rispetto a quella delle *things to do*, passando da 3.7 a 4.4

Il terzo raggruppamento di destinazioni A3 ricomprende Bussolengo, Brenzone sul Garda, Torri del Benaco e Cavaion Veronese. Fra queste, quella che spicca maggiormente è l'ultima in quanto nei grafici delle *things to do* si collocava in una posizione bassa, sia per numero di

attrazioni, sia di recensioni, sia per indice di entropia. Tuttavia sembra che nel settore ricettivo rivendichi il suo posizionamento dal punto di vista degli afflussi ma soprattutto per la qualità percepita, si colloca infatti al primo posto assieme a Bardolino con 4.5 di score medio. Le località che si collocano nell'ultimo raggruppamento A4 confermano il loro posizionamento, anche se Caprino Veronese, dato il suo indice di entropia molto alto, avrebbe molte potenzialità da sfruttare anche dal punto di vista della ricettività. Inoltre, per quanto riguarda la qualità percepita, perde molti punti in quanto passa da uno *score* di 5 nelle *things to do* ad uno score medio di 4.2 nella ricettività.

Infine, le località con la peggior qualità percepita e il più basso numero di recensioni sono Navene, Assenza, Affi e Ferrara di Monte Baldo. Si sottolinea inoltre l'assenza di Rivoli Veronese in quanto sul territorio della località non vi sono strutture ricettive che siano state recensite sul portale di TripAdvisor.

Grafico f2) - *Restaurants*



Anche nel settore della ristorazione, si confermano *leader* Peschiera del Garda, Lazise e Bardolino dal punto di vista delle recensioni e quindi dell'affluenza. Le prime due possiedono un posizionamento modesto anche per quanto riguarda la qualità percepita con un punteggio

di 4.2, mentre Bardolino guadagna 4 punti. Per quanto riguarda la località di Garda, parrebbe perdere posizioni rispetto al settore della ricettività, tuttavia se si osserva il numero delle recensioni, si nota come siano circa le stesse della ricettività, come anche la qualità percepita, mentre invece Malcesine, collocata nello stesso raggruppamento di Garda, nel settore della ristorazione possiede un numero di recensioni superiore rispetto alla ricettività (circa 21 mila nella ristorazione contro le circa 11 mila nella ricettività).

Nel raggruppamento R3 invece, si collocano Bussolengo, Castelnuovo del Garda e Torri del Benaco. Queste due ultime, confermano lo stesso posizionamento che avevano assunto nel settore dell'ospitalità sia per quanto riguarda il numero delle recensioni, sia per la qualità percepita, nonostante sembri che Castelnuovo abbia perso posizioni. Per quanto riguarda Bussolengo invece, nel settore della ristorazione vede aumentata la sua popolarità dato il numero di recensioni superiore rispetto alla ricettività, ma diminuita la qualità percepita la quale scende da 4.3 a 3.8 nella ristorazione.

In questo settore, si è ritenuto opportuno aggiungere un raggruppamento di località in quanto le stesse hanno assunto un posizionamento molto diverso rispetto al settore precedente: nel raggruppamento R4 sono collocate tutte quelle località la cui qualità percepita oscilla fra 4 e il massimo e possiedono un numero di recensioni fra 5.000 e zero. Da notare come le località con la massima qualità percepita non siano le stesse del grafico precedente: nel settore della ricettività eccellevano Bardolino e Cavaion Veronese, mentre in quello della ristorazione, le località migliori risultano essere Brenzone sul Garda e Castelletto con 4.4, ma soprattutto Caprino Veronese con un punteggio di 4.5. In questo raggruppamento figura anche Rivoli Veronese che con i suoi 8 locali con una qualità percepita di 4.3, riguadagna un posizionamento nel grafico.

Infine abbiamo il raggruppamento R5 che comprende località di bassa qualità percepita e di esigua affluenza e sono, nel caso della ristorazione San Zeno di Montagna con uno score medio di 3.3, Affi con 3.6 e Ferrara di Monte Baldo con 3.8 come Bussolengo, e tutte quante le località hanno un numero di recensioni ricompreso fra 0 e 3.000. Sono tutte destinazioni poco visitate stando al numero di recensioni delle altre indagini, tuttavia la qualità percepita nel settore della ricettività è leggermente superiore rispetto a quello nella ristorazione.

4.5 Conclusioni delle indagini

Comprensorio Balneare

In conclusione della prima indagine, è possibile affermare che le località che si differenziano maggiormente nel settore balneare sono Caorle, Bibione e Cavallino, in quanto hanno una varietà di offerta territoriale molto elevata, che viene omogeneamente fruita dai visitatori portando l'indice di entropia a livelli massimi. Infine contano tutte di un ottimo numero di recensioni, pertanto il flusso di visitatori che fruiscono delle risorse territoriali è elevato, leggermente inferiore delle altre due risulta quello di Cavallino. Anche Sottomarina si colloca in un buon posizionamento, tuttavia potrebbe migliorarlo lavorando in maniera più attiva sulla promozione della località e sul proprio brand al fine di aumentare il flusso turistico e la qualità percepita dai visitatori. Le località con lo score maggiore e dunque quelle con qualità migliore risultano essere Jesolo ed Eraclea. Il punteggio medio elevato aiuta queste due località a migliorare la propria reputazione, pertanto partono entrambe da un buon posizionamento: Eraclea avendo poche macros sul territorio, è anche poco fruita, così come Jesolo. Entrambe, facendo leva sul potenziamento dell'offerta e sulla differenziazione della stessa potrebbero raggiungere un ottimo posizionamento.

Per quanto riguarda la ricettività, le località migliori in cui soggiornare risultano essere Cavallino e Bibione con recensioni elevate e dunque molti turisti soggiornano presso le strutture ricettive di queste due località, e un buono *score* (4.3). Anche Punta Sabbioni ha un punteggio buono, il migliore fra tutte le località (4.5), tuttavia risulta davvero poco frequentato.

Nel settore della ristorazione, invece, le località migliori in cui fare una sosta culinaria risultano essere Cavallino, il quale ha un buon punteggio medio percepito (4.3) e anche un buon numero di recensioni. Lo stesso score percepito di Cavallino è posseduto da Bibione Pineda, che però ha un numero di recensioni davvero basso, ciò significa che si tratta di una località che punta molto sulla qualità più che sulla promozione della propria immagine. Infine citiamo Eraclea Mare con il punteggio più alto del comprensorio (4.4), anch'essa con un numero esiguo di recensioni (2.398, in confronto alle 10.414 di Cavallino Treporti).

Comprensorio montano

Le località analizzate ricomprese all'interno del comprensorio montano sono state ben 32, molte di più rispetto agli altri due comprensori. Tuttavia risalta come, la maggior parte di esse siano complementari e con valori tutti molto simili, pertanto non sono molte le località che si differenziano in questo settore.

Infatti, le uniche destinazioni che hanno un posizionamento equilibrato, ovvero con un indice di entropia elevato, buon numero di recensioni, buona differenziazione di offerta e qualità percepita discreta risultano essere Cortina d'Ampezzo ed Asiago. Il loro punteggio percepito non risulta essere fra i più elevati, tuttavia, in generale, sono le due località con il posizionamento maggiormente equilibrato fra tutte e 32. Anche Alleghe risulta collocarsi in un buon posizionamento, non al livello di Cortina o Asiago, ma anch'essa possiede un buon equilibrio fra le variabili prese in considerazione. Potremmo citare anche Selva di Cadore, data la sua entropia elevata e la sua ottima varietà d'offerta, tuttavia possiede un numero talmente esiguo di recensioni che dovrebbe essere incoraggiata a sfruttare al meglio la propria varietà di risorse lavorando sulla promozione, sulla propria immagine e sul proprio brand.

Per quanto riguarda il settore delle *accomodations*, qualora il viaggiatore prediliga soggiornare presso località maggiormente turistiche e popolari, allora sicuramente spiccano fra di esse Cortina d'Ampezzo, Auronzo di Cadore, Asiago e Arabba, le quali sono tutte destinazioni molto conosciute e frequentate (numero molto elevato di recensioni), tuttavia il punteggio medio percepito si aggira fra 4.2 e 4.3, dunque vengono nettamente superate da altre località. Infatti qualora si preferisse puntare sulla qualità invece che sulla popolarità, emergono località come Bosco Chiesanuova, Pieve di Cadore e Borca di Cadore tutte località con punteggi che si aggirano attorno al massimo, ma che vengono poco frequentate. La destinazione con maggior qualità percepita nel settore ricettivo è Domegge di Cadore, tuttavia il numero delle recensioni tende allo zero.

Nel settore della ristorazione invece spiccano Asiago, Alleghe, Arabba e Bosco Chiesanuova. Si collocano in un buon posizionamento anche Pieve e Borca di Cadore e Val di Zoldo. Le destinazioni culinarie sono qualità percepita maggiore sono, però, Vodo e Lozzo di Cadore, tuttavia hanno un numero di recensioni davvero basso, soprattutto Lozzo. Pertanto risultano poco frequentate.

Comprensorio Lago di Garda

Per concludere le indagini sul comprensorio lacustre, è possibile affermare che le località con indice di entropia elevato, un buon numero di macros presenti sul territorio e buon numero di recensioni sono Malcesine e Bardolino, in quanto molte altre località talvolta molto popolari come Peschiera non risultano equilibrate: molte di esse possiedono una varietà d'offerta territoriale elevata ma un basso indice di entropia, oppure elevata entropia ma pochissime recensioni, o ancora le variabili entropia/macros/recensioni elevate ma bassa qualità percepita. Invece le due località citate risultano in equilibrio rispetto a queste variabili, e Malcesine ha anche una qualità percepita fra le più elevate (4.6), mentre Bardolino ha un punteggio discreto (4.3). Anche le località di Bussolengo e Garda assumono un buon posizionamento nonostante l'entropia bassa di Bussolengo e medio-bassa di Garda, anche le altre variabili risultano non altissime pertanto si può concludere l'equilibrio di queste località.

Per quanto riguarda le *accomodations*, si differenzia Bardolino sia per il numero elevato di soggiorni, sia per la qualità percepita. Assieme a questa località, citiamo anche Lazise; entrambe le destinazioni risultano molto popolari e frequentate e con ottimo punteggio medio percepito. Meno frequentata di queste prime due località risulta Castelnuovo sul Garda ma possiede una qualità percepita molto buona. Per coloro che desiderano alloggiare in una destinazione meno turistica, Cavaion Veronese ha la stessa qualità percepita di Bardolino, 4.5, che è il punteggio più elevato di tutto il comprensorio per il settore della ricettività.

Nel settore della ristorazione invece, per l'afflusso e la qualità si differenziano Peschiera del Garda, Lazise e Malcesine, tutte e tre con un punteggio medio di 4.2. Mentre per la qualità percepita molto elevata spiccano Castelnuovo sul Garda, Torri del Benaco ma soprattutto Brenzone sul Garda, Castelletto e Caprino Veronese le quali hanno lo *score* più elevato di tutto il comprensorio per il settore della ristorazione ma sono poco fruiti.

Conclusioni

Dall'analisi condotta, è emerso che i due fenomeni principali che hanno investito il settore del turismo, ovvero la competizione territoriale da un lato, e l'avanzamento tecnologico dall'altro, sono in continua ed inarrestabile evoluzione. I territori e le località turistiche non possono rimanere ferme a guardare, ma dovranno adattarsi, evolvere assieme ai cambiamenti e alle esigenze della società e sfruttare i nuovi strumenti e i nuovi intermediari che la nostra epoca mette a disposizione in quanto l'esigenza di interagire direttamente con il mercato diventa sempre più impellente. Dovranno ricercare strategie competitive affinché il loro territorio continui ad essere attrattivo e non giunga alla fase di declino. Come sottolineato più volte all'interno della ricerca, uno degli strumenti più efficaci da questo punto di vista è il *place marketing* il quale dovrebbe avere la capacità di sviluppare le risorse grezze che un territorio possiede, realizzare delle strategie finalizzate a rendere attrattiva l'area e valorizzare le opportunità che offre il territorio anche in maniera innovativa, in modo tale da venire incontro alle esigenze di tutti i destinatari interessati all'offerta. Sono svariati gli elementi all'interno di questa disciplina che possono sostenere il ciclo vitale di una destinazione turistica: quelli che sono stati analizzati all'interno della ricerca sono due; l'utilizzo del brand e il posizionamento. L'utilizzo di un marchio che identifichi la località semplifica la scelta per il consumatore nel processo di acquisto, crea associazioni emotive e soprattutto distintive nelle menti delle persone, generando, in questo modo, benefici economici e di valore per la destinazione. La maggior parte della domanda, infatti, sceglierà come meta del proprio viaggio, quella località che possiede maggior notorietà perché il brand attribuisce grande valore simbolico all'offerta e non farà altro che accrescere la sua buona reputazione. L'utilizzo di un brand forte, dovrebbe implementare anche la differenziazione e di conseguenza, il posizionamento dell'offerta.

Proprio da qui nasce l'idea alla base della ricerca che è stata eseguita, il cui obiettivo è stato quello di analizzare il posizionamento delle località venete, attraverso la realizzazione di mappe percettive, al fine di confermare o meno l'influenza che un brand forte esercita sulla reputazione e sulla fruizione di una destinazione.

Le due differenti indagini portate a termine, hanno dimostrato come, in tutti e tre i comprensori analizzati (mare, montagna e lago) ci siano delle località *leader* dal punto di vista degli afflussi e dei soggiorni che, dunque, si differenziano rispetto alle altre. Per il

comparto balneare queste località sono Caorle e Bibione, per quello montano Cortina d'Ampezzo e Auronzo di Cadore, mentre per il comprensorio del Lago di Garda citiamo Castelnuovo del Garda, Malcesine e Lazise. Tuttavia, risulta necessario sottolineare come, la maggior parte di queste località, possiede una qualità percepita non altissima, ma nella media. Ciò significa che il loro *brand* ma soprattutto la loro *brand image* è talmente forte e solida, che ha prevalenza sulla qualità dei servizi presenti sul territorio. Questo è palese, in particolare nelle località di Cortina d'Ampezzo e Auronzo di Cadore, le quali registrano migliaia di recensioni e quindi di afflussi, ma nella qualità percepita si collocano fra le ultime posizioni. Pertanto le località con il maggior numero di afflussi non corrispondono quasi mai a quelle di elevata qualità percepita. Questo avviene solo in rari casi, come ad esempio, a Malcesine. Tuttavia si rivela necessario sottolineare un ulteriore aspetto: tutte quelle destinazioni con *brand* molto forte e quindi con elevato afflusso di visitatori, non necessitano di fare leva su una qualità eccelsa del servizio, dal momento in cui il loro *brand* è molto più attrattivo rispetto a qualsiasi altra variabile. Al contrario, quelle località minori o che possiedono un marchio territoriale poco affermato sono obbligate a ricercare altre leve da sfruttare, e una di queste è sicuramente quella della qualità dei servizi e delle strutture.

Inoltre, risulta decisamente confermata l'ipotesi che più un *brand* è solido e ben strutturato e maggiore è la differenziazione del prodotto o della località e la sua attrattività, a prescindere dalla qualità dei servizi. Effettivamente anche per quanto riguarda la varietà d'offerta, le destinazioni *leader* non cambiano: quelle che hanno un indice di entropia elevato sono quelle che hanno un *brand* efficace, fatta eccezione per Auronzo di Cadore, il quale possiede entropia medio-bassa ma comunque gli afflussi sono molto elevati, pertanto il marchio "Auronzo" è più forte di qualsiasi altra variabile presa in considerazione. Un caso molto particolare è quello di Peschiera del Garda, il quale si differenzia dalle altre località lacustri per la varietà d'offerta, tuttavia ha un numero di recensioni davvero esiguo nell'ambito delle *things to do*, pertanto si rileva un possibile errore nella strategia di posizionamento.

In conclusione, dall'indagine condotta è emerso che, ogni località, per sopravvivere in un mercato in continua evoluzione come quello odierno, deve provvedere allo sfruttamento di più strumenti e strategie possibili. La ricerca dimostra che l'utilizzo del *brand* è davvero un ottimo mezzo di differenziazione per un'azienda o per un territorio, il quale comporta una serie di valori positivi; oltre all'attrazione di un flusso più elevato di turisti, comporta anche maggiori investimenti, creazione di credibilità e fiducia negli investitori, *partnership* migliori,

eccetera. Pertanto, una raccomandazione per tutte le località venete, che dall'indagine eseguita risultano poco fruite o con una qualità percepita medio-bassa, potrebbe essere quella di amplificare o creare una strategia di *brand management* e iniziare a implementare gli strumenti tecnologici citati ed analizzati nella tesi realizzata, dall'altro lato, però, sarebbe importante non puntare tutto sulla crescita del proprio *brand*, in quanto, così facendo, si rischia di perdere punti sulla qualità percepita. Sarebbe necessario mantenere la qualità dei servizi e delle strutture ad un determinato standard e contemporaneamente lavorare alla creazione e alla gestione di un buon marchio territoriale. In questo modo, crescendo dal punto di vista del brand, mantenendo alto lo standard qualitativo e cercando il più possibile di risaltare le caratteristiche positive del proprio territorio, anche le piccole località potrebbero trovare un posizionamento sul mercato turistico.

Ed è proprio in questo momento che i territori dovrebbero cercare di portare a termine queste azioni, in quanto il mercato turistico sta finalmente ricominciando a respirare dopo due anni di intense difficoltà derivate dalla pandemia di Covid-19. L'analisi compiuta nel terzo capitolo, ci rivela che la Regione Veneto è una delle regioni italiane più popolari a livello turistico, infatti con 69.229.092 presenze, nel 2018 si classificava la prima regione italiana per numero di turisti sul suo territorio. La terribile frustata della pandemia riduce le presenze della metà, tuttavia, a parte i mesi di Gennaio, Febbraio, Marzo e Aprile (i mesi di totale *lockdown*), il resto dell'anno vede un discreto aumento delle presenze. Rimangono la metà degli anni precedenti ma non si azzerano. Stando alle analisi realizzate, il comprensorio che ha risentito in maniera minore dell'effetto della pandemia è stato quello montano, il quale, soprattutto nei mesi estivi dell'anno 2020, si discosta davvero di poco dai numeri dell'anno 2019. Non è stato possibile reperire dati più recenti rispetto a quelli dei mesi Gennaio-Ottobre 2021, tuttavia il segnale di ripresa è abbastanza chiaro. Pertanto, come già sottolineato in precedenza, è proprio in questo momento che località e città devono fare leva su tutti gli strumenti che hanno a disposizione per poter rinascere ed emergere in maniera più organizzata e consapevole di prima. Lo studio realizzato ha avuto come obiettivo di base proprio quello di fornire un quadro di andamento di partenza dei comprensori analizzati, dal punto di vista degli arrivi, delle presenze ma anche con l'aiuto di un ulteriore indicatore non utilizzato solitamente nel comparto turistico: l'indice di entropia. Come abbiamo visto è stato uno strumento molto utile per incoraggiare le destinazioni, in un momento così delicato, a sfruttare le nuove tecnologie e le strategie odierne al fine di cogliere da esse le migliori opportunità e di personalizzarle a seconda delle proprie esigenze.

Bibliografia

- 50Minutes.com. (2017). *TripAdvisor: The Online Travel Community: How a Crowdsourced Review Website Transformed an Industry*.
- Addis, M. (2007), *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*. Pearson.
- Banca d'Italia. (2021). *Economie regionali. N.5 L'economia del Veneto. Rapporto annuale Giugno 2021*.
- Banerjee, A., Fudenberg, D. (2004). *Word-of-mouth learning in Viglia, G., Minazzi, R., Buhalis, D. (2016). The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate*. [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-05-2015-0238/full/html>
- Bonet, M. (2020, 13 giugno). *Turismo, il piano «social» per il rilancio tra influencer, attori e un brand veneto*. *Corriere del Veneto*.
- Bonnes, M., Bilotta, E., Carrus, G., Bonaiuto, M. (2010). *Spazio, luoghi e identità locali nelle tendenze recenti della psicologia ambientale*. *Geotema*, 37,15-21.
- Brenner N. e Wachsmuth D. (2016), *Territorial competitiveness: Lineages, practices, ideologies*, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/317001362_Territorial_competitiveness_Lineages_practices_ideologies
- Buson, R. (2013). *Siti di rating: come le recensioni possono influenzare le scelte d'acquisto dei consumatori – il caso di TripAdvisor*.
- Candela, G., Figini, P. (2009). *Economia del turismo: una disciplina dell'Economia politica*. [pdf online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/251288137_Tourism_Economics_A_Discipline_of_Economics/fulltext/033d2d3c0cf2ec66fd27d411/Tourism-Economics-A-Discipline-of-Economics.pdf
- Candela, G., Figini, P. (2014). *Economia del turismo e delle destinazioni*. McGraw-Hill.
- Caroli, M.G. (2006). *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*. Franco Angeli.
- Ciocca, C (2017). *Total City Experience. Idee e metodologie per il city branding competitivo*. Franco Angeli.
- Ciuffo, C. (2016). *Il web 3.0 e il marketing turistico: il caso di Tripadvisor*. LUISS.

- Corio, G.F. (2005). *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*. Ceris-Cnr, W.P. n°8 [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://core.ac.uk/download/pdf/199700368.pdf>
- De Marchi, R. (2015). *Analisi delle recensioni su TripAdvisor: Il caso dei ristoranti italiani a Venezia*.
- De Paula E., Chaves S. (2017). Identity, positioning, brand image and brand equity. Comparison: a vision about quality in brand management. *Independent Journal of Management & Production*. V. 8, n.4.
- Delgado García, J.B. De Quevedo Puente, E. Blanco Mazagatos, V. (2018). *The impact of city reputation on city performance*, *Regional Studies*, 52:8, 1098-1110. [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00343404.2017.1364358?needAccess=true>
- Dinnie, K. (2011). *City Branding: Theory and Cases*. Palgrave Macmillan.
- Ejarque, J. (2006). *La destinazione turistica di successo*. Ulrico Hoepli Editore.
- Favro-Paris, MM. (2016). *Turismo. Teoria economica e applicazioni*. Giappichelli Editore.
- Foglio, A. (2006). *Il marketing urbano-territoriale*. Franco Angeli.
- Fontana, F., Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese*. McGraw-Hill Education.
- Forlani F. (2009), “*La comunicazione non convenzionale nel turismo*”, in: Pencarelli T. e Gregori G.L., *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche*. Milano, FrancoAngeli.
- Franch, M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche*. McGraw-Hill Companies.
- Frigo, L.N. (2016). *I rilievi dendro-auxometrici dei piani di assentamento forestale del Veneto come ausilio per la stima dello stato di conservazione degli habitat Natura 2000*. Università degli Studi di Padova.
- G. Dall'Ara, F. Morandi. (2006). “*I sistemi turistici locali. Normativa, progetti e opportunità*”. Halley editore.
- Google. (2013). *The 2013 Traveler*. Disponibile all'indirizzo <file:///C:/Users/beatr/Downloads/_qs_documents_688_2013-traveler_research-studies.pdf>

- Google. (2014). *The 2014 Traveler's Road to Decision*. Disponibile all'indirizzo <file:///C:/Users/beatr/Downloads/_qs_documents_918_2014-travelers-road-to-decision_research_studies.pdf>
- Henning-Thurau, T., P.Gwinner, K., D.Gremler, D. (2004). *Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumer to articulate themselves on the internet?. urnal of Interactive Marketing* 18(1):38 – 52 [pdf online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/227606375_Electronic_word-of-mouth_via_consumer-opinion_platforms_What_motivates_consumers_to_articulate_themselves_on_the_Internet/stats.
- Hepner, H.W. (1955). *Modern Marketing. Dynamics and management*. McGraw Hill.
- JooMa. *L'importanza del brand* [articolo online], disponibile all'indirizzo <https://www.jooma.it/32-blog/marketing-e-comunicazione/373-l-importanza-del-branding-nel-marketing.html>
- Kaufer, S. (2013, 23 febbraio). An average Traveler. *The New York Times* in Gentile, R. (2016, 22 giugno). *Stephen Kaufer, l'incredibile storia personale dell'inventore di Trip Advisor*. T.o.news. Disponibile all'indirizzo <https://www.to-news.it/ipse-dixit/714-stephen-kaufer-l-incredibile-storia-personale-dell-inventore-di-tripadvisor>
- Keller, K.L., Busacca, B., Ostillio, M.C. (2005). *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*. EGEA.
- Klun, A., Spagnesi, R. (2018). *Recensioni su Tripadvisor; quando è responsabile il portale? Profili Normativi e Giurisprudenziali*. (n.p.): Key Editore.
- Kotler, P. (2011). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and control*. Atlas.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing. Fifth European Edition, Pearson Education Limited*.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). *Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management*. *Tourism management*, 29(3), 458-468.
- Loncaric, D., Ribaric, I., Farkas, V. (2016). *The role of electronic word-of-mouth in the tourism market*. [pdf online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/305332025_THE_ROLE_OF_ELECTRONIC_WORD-OF-MOUTH_IN_THE_TOURISM_MARKET.

- Magliulo, A. (2007). *Elementi di economia del turismo*. Italy: Firenze University Press.
- Martini, U. (2015). *Management dei sistemi territoriali*. G. Giappichelli Editore.
- Mauri, A. (2002). Le prestazione d'impresa come comunicazione "di fatto" e il ruolo del passaparola. *Sinergie riviste di studi e ricerche*, 59. [pdf online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/profile/Aurelio-Mauri-2/publication/256067227_The_Quality_of_Firm's_Output_as_Factual_Communication_The_Role_of_Word-of-Mouth_Le_Prestazioni_Dell'Impresa_come_Comunicazione_di_Fatto_e_il_Ruolo_del_Passaparola/links/02e7e5385d201a96c4000000/The-Quality-of-Firms-Output-as-Factual-Communication-The-Role-of-Word-of-Mouth-Le-Prestazioni-Dell'Impresa-come-Comunicazione-di-Fatto-e-il-Ruolo-del-Passaparola.pdf.
- Mich, L., Franch, M., Bortoletto, N., Negrosanti, P. (2011). *Tecnologie semantiche per l'analisi della reputazione online delle destinazioni turistiche*. Congresso Nazionale AICA.
- Osservatorio Turistico Regionale Federato. (2021). *Analisi delle performance dell'ecosistema digitale dell'offerta turistica del Veneto*. Rapporto di ricerca. Studio Giaccardi&Associati.
- Oxford Economics. (2016). *The Global Economic Contribution of TripAdvisor*. [pdf online] Disponibile all'indirizzo <https://www.tripadvisor.it/TripAdvisorInsights/wp-content/uploads/2018/01/The-Global-Economic-Contribution-of-TripAdvisor.pdf>.
- Passiante, G. Del Vecchio, P. Ndou, V. (2018). *Turismo digitale e smart destination: Tecnologie, modelli e strategie per la crescita di un sistema turistico integrato*. Franco Angeli Edizioni.
- Peron, F., Dal Pra Caputo, S. (2021). *Turismo&Ricettività: quando la crisi si accanisce contro un settore. Analisi del settore della ricettività in Veneto pre-Covid e l'impatto che la pandemia ha avuto su questa filiera*. FISASCAT Veneto. [PDF online] Disponibile all'indirizzo <https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2021/04/Presentazione-turismo-Fisascat-Veneto.pdf>
- Petracca, M. (2019). *L'immagine turistica nell'era del Travel 2 punto 0: Il ruolo degli user-generated content e dell'electronic word-of-mouth*. Italy: Franco Angeli Edizioni.
- Provincia di Treviso. (n.d). *Protocollo d'intesa per la costituzione dell'OGD città d'arte e ville venete del territorio trevigiano*.

- Ravald, A. and Grönroos, C. (1996), "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 2, pp. 19-30 [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090569610106626/full/html>.
- Regione del Veneto, A. (2018a). *Rapporto Statistico. Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta* [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/RapportoStatistico2018/pdf/sintesi.pdf>
- Regione del Veneto, B. (2018b). Studio. Analisi del Sistema turistico del Veneto: la domanda, l'offerta, l'impatto economico, sociale e ambientale. Ufficio di Statistica della Regione del Veneto.
- Rispoli, M., Tamma, M. (1995). *Risposte strategiche alla complessità*. Giappichelli Editore
- Serra Cantallops, A., Ramòn Cardona, J., Galbis Matarredona, M. (2013). *The Impact of search engines on the hotel distribution value chain*.
- Sridhar S., Srinivasan R. (2012), Social influence effects in online product ratings. *Journal of Marketing*, 76: 70-88
- Thakran, K., Verma, R. (2013). *The emergence of hybrid online distribution channels in travel, tourism and hospitality*.
- Treccani. (2008). Enciclopedia della Scienza e della Tecnica. «Prosumer». Disponibile all'indirizzo < https://www.treccani.it/enciclopedia/elenco-opere/Enciclopedia_della_Scienza_e_della_Tecnica >
- TripAdvisor Strategic Insights, Oxford Economics. (2018). *Sizing Worldwide Tourism Spending (or "GTP") & TripAdvisor's Economic Impact*. [pdf online] Disponibile all'indirizzo <https://www.tripadvisor.it/TripAdvisorInsights/wp-content/uploads/2018/09/Worldwide-Tourism-Economics-2017-compressed.pdf>
- TripAdvisor. (2019). *Notice of 2020 Annual Meeting and Proxy Statement and 2019 Annual Report*. [pdf online] disponibile all'indirizzo https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/t/NASDAQ_TRIP_2019.pdf
- Trout, J., Ries, A. (2021). *Positioning: Come farsi vedere e sentire in un mercato sovraffollato*. ROI Edizioni.
- Viglia, G., Minazzi, R., Buhalis, D. (2016). *The influence of e-word-of-mouth on hotel occupancy rate*. [pdf online] disponibile all'indirizzo

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-05-2015-0238/full/html>.

- Viola, C., Benvenuto, M. *La destinazione turistica: definizione, tratti distintivi, modelli teorici di riferimento* (Capitolo 2) [pdf online] disponibile all'indirizzo [file:///C:/Users/beatr/Downloads/dispensa%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/beatr/Downloads/dispensa%20(1).pdf)
- Waddock, S. (2000). The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. *Business and Society Review*. 105(3), 323-345.
- Wartick, S. L. (1992). The Relationship between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation. *Business & Society*, 31(1), 33–49. <https://doi.org/10.1177/000765039203100104>
- Wheeler A. (2012). *Design Brand Identity: an essential guide for the whole branding team*. Bookman.
- Zucchetti, S. (2008). Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?. Liuc Papers, n. 214, Serie Economia e Istituzioni 21 [pdf online] disponibile all'indirizzo <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/214.pdf>

Sitografia

- AlzaRating. Brand Equity: come aumentare il suo valore. Disponibile all'indirizzo <https://www.alzarating.com/brand-equity-come-aumentare-il-suo-valore/>
- Baggio, A. (n.d). *Come misurare reputazione online*. Disponibile all'indirizzo <https://baggioandrea.com/come-misurare-reputazione-online/>
- Comuni-Italiani (n.d). *Storia del Veneto*. Disponibile all'indirizzo <http://www.comuni-italiani.it/05/storia.html>
- Demoskopika. (2021). Turismo. Il rating della reputazione per il 2021. Disponibile all'indirizzo <https://demoskopika.it/2021/10/28/turismo-il-rating-della-reputazione-per-il-2021/>
- Digital Tourism Think Tank. *3.Managing Your Online Reputation* – European Commission Live Event [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=jwv_erImRFw&t=3508s
- DigitalCoach. (n.d). La storia di internet. Fasi ed evoluzioni. Disponibile all'indirizzo <https://www.digital-coach.it/la-storia-di-internet/>.

- Dirindin. (2016, 22, Giugno). Bibione, la perla del Veneto. Dove Viaggi. Disponibile all'indirizzo <https://viaggi.corriere.it/eventi/gallery/bibione-la-perla-del-veneto/>.
- DirittoEconomia.net. *La funzione di utilità: cos'è la funzione di utilità e come si rappresenta.* Disponibile all'indirizzo https://www.dirittoeconomia.net/economia/microeconomia/comportamento_consumatore/funzione_utilita.htm.
- Doxee. (2020). Cos'è il turismo digitale? Molto più di una definizione. Disponibile all'indirizzo <https://www.doxee.com/it/blog/customer-experience/cose-il-turismo-digitale/>
- Ferretti, E. (2011). *Turismo&Consigli.* Disponibile all'indirizzo <https://www.turismoconsigli.com/recensioni-online-migliori-siti/#>
- Francesco, T. (2014). Travel Summit Revolution. Maggio 2014. Disponibile all'indirizzo <https://www.slideshare.net/francescotapinassi/travel-summit-revolution-maggio-2014>
- Geo Smart Camere. (2015). Sezione “Popolazione e Territorio”. Disponibile all'indirizzo https://www.unioncamere.gov.it/Atlante_2015/regioni/veneto/popolazione.html
- Glossario Marketing, definizione di “*Cross selling*”. Disponibile all'indirizzo <https://www.glossariomarketing.it/significato/cross-selling/>.
- Iab Uk. (n.d). «*User-generated content*». Disponibile all'indirizzo <https://www.iabuk.com/search?search=user+generated+content+>.
- Iannella, F. (2019). *Conferenza DESTINAZIONE VENETO: tendenze evolutive tra destination, governance e offerta turistica.* Disponibile all'indirizzo https://www.unive.it/pag/18702/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=7118&cHash=04f3965ca2d1f69ce0eccd695aadb7ca
- Il Nordest Quotidiano. (2020). Tavolo Veneto della Moda: 2020 crollo del fatturato. Disponibile all'indirizzo <https://www.ilnordestquotidiano.it/2021/01/22/tavolo-veneto-della-moda-2020-crollo-del-fatturato/>
- Italia In Dati. (2018). Il settore del turismo in Italia. Disponibile all'indirizzo <https://italiaindati.com/turismo-in-italia/>.
- Khlal, M. (2015). E-reputation: “Un avis négatif, c'est 10 000 euros de perte de chiffres d'affaires”. I-tourisme. Disponibile all'indirizzo <http://www.tourmag.com/E->

reputation-Un-avis-negatif-c-est-10-000-euros-de-perte-de-chiffres-d-affaires_a72118.html

- Obliqua. (n.d). *Visit Veneto: Il Veneto a 360°*. Disponibile all'indirizzo <https://www.obliqua.it/portfolio/visit-veneto/>.
- Osservatorio del Turismo Regionale Federato. Disponibile all'indirizzo <https://osservatorioturismoveneto.it/>
- Penso Digitale. (2019, 26, Marzo). *Evoluzione del Web Social(e). Dall'1.0 al 4.0*. Disponibile all'indirizzo <https://www.pensodigitale.it/2019/03/26/evoluzione-del-web-sociale-dall1-0-al-4-0/>.
- Phocuswright. (2006). *Travel 2.0 Confront the Establishment*. Disponibile all'indirizzo <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2006/Travel-2-0-Confronts-the-Establishment>
- Regione del Veneto. *Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni*. Disponibile all'indirizzo <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/ogd>
- Reviewtracker. (2020). *Online Reviews Statistics and Trends: A 2022 Report by ReviewTrackers*. Disponibile all'indirizzo <https://www.reviewtrackers.com/reports/online-reviews-survey/>
- Sistema Statistico Regionale. Regione del Veneto. *Il movimento turistico in Veneto*. Disponibile all'indirizzo <https://osservatorioturismoveneto.it/scarica-i-dati-statistici/>
- Sistema Statistico Regionale. Regione del Veneto. *Il turismo in Veneto fino a Ottobre 2021*. Disponibile all'indirizzo https://statistica.regione.veneto.it/novita/novita_20211215.jsp.
- TripAdvisor. (2016). *L'impatto di Tripadvisor sull'economia italiana*. Disponibile all'indirizzo <https://www.tripadvisor.it/blog/limpatto-di-tripadvisor-sulleconomia-italiana/>
- Trivago Business Blog.(2018). *Parità tariffaria nell'industria alberghiera: cosa sta cambiando?*. Disponibile all'indirizzo <https://businessblog.trivago.com/it/status-parita-tariffaria-industria-alberghiera/>
- Trustyou (2014), *Annual report: destination Europe, Middle East, Africa (EMEA)*. In: Tapinassi F., *Travel summit revolution*. Maggio 2014. Disponibile all'indirizzo <http://www.slideshare.net/francescotapinassi/travel-summit-revolution-maggio-2014>
- Tuttitalia. (n.d). *Popolazione Veneto 2001-2020*. Disponibile all'indirizzo <https://www.tuttitalia.it/veneto/statistiche/popolazione-andamento-demografico/>

- Veneto The Land of Venice. I comprensori sciistici. Disponibile all'indirizzo <https://www.veneto.eu/IT/inverno-2021-veneto/>.
- Venetoeconomia. (2018). Disponibile all'indirizzo <https://www.venetoeconomia.it/2018/08/turismo-il-veneto-raggiunge-il-primato-italiano-e-incassa-17-miliardi/>
- VenetoInside. (n.d). *Storia*. Disponibile all'indirizzo <https://www.venetoinside.com/it/scopri-il-veneto/storia/>

Appendice A

Comprensorio Mare

THINGS TO DO

LOCALITA'	N° ATTRAZIONI	N°RECENSIONI	SCORE	ENTROPIA
Bibione	34	4.203	4.1	2,06
Bibione Pineda	5	78	4.2	1,37
Caorle	63	4.265	4.1	2,04
Cavallino Treporti	51	610	4.1	2,01
Eraclea Mare	8	333	4.3	0,74
Isola di Albarella	4 (solo tour&activ)	20	4	0
Isola Verde	2	57	4	0,71
Jesolo	98	9.746	4	1,85
Lido di Jesolo	19	1.089	4.5	1,16
Lido di Venezia	56	3.951	4.1	0,97
Porto Tolle	22	956	4.1	0,77
Punta Sabbioni	3	153	4	0,53
Rosolina Mare	9	83	3.6	1,41
Sottomarina	23	1.629	4	1,81
Media	23	1.340,5	4.1	1,2
Mediana	19	610	4.1	1,16

ACCOMODATION

LOCALITA'	N° ACCOMODATION	N°RECENSIONI	SCORE	ENTROPIA
Bibione	271	11.461	4,3	0,53
Bibione Pineda	23	1.929	4	0,98
Caorle	290	15.614	3	0,85
Cavallino Treporti	92	11.831	4,3	0,76
Eraclea Mare	23	2006	4	0,87
Isola di Albarella	5	348	3,8	0,5
Isola Verde	6	1.448	3,8	0,37
Lido di Jesolo	100	1.053	3,8	0,72
Lido di Venezia	71	14.863	4,2	0,66
Porto Tolle	20	532	4,4	1,48
Punta Sabbioni	4	154	4,5	0,76
Rosolina Mare	10	141	4,34	1,41
Sottomarina	63	5.261	4,17	0,71

RESTAURANTS

LOCALITA'	N° RESTAURANTS	N°RECENSIONI	SCORE	ENTROPIA
Bibione	140	16.014	4,1	1,02
Bibione Pineda	22	2.842	4,2	0,4
Caorle	195	31.156	3,8	0,43
Cavallino Treporti	83	10.414	4,2	0,43
Eraclea Mare	21	2.398	4,3	0,68
Isola di Albarella	6	435	3,8	0,12
Isola Verde	6	201	3,39	0
Lido di Jesolo	96	4.161	4	1,28
Lido di Venezia	89	11.188	4,1	0,7
Porto Tolle	36	3.999	3,9	0,05
Punta Sabbioni	4	296	4,1	0,56
Rosolina Mare	8	63	3,1	0,55
Sottomarina	84	11.628	3,9	0,73

Appendice B

Comprensorio Montagna

THINGS TO DO

LOCALITA'	N° ATTRAZIONI	N°RECENSIONI	SCORE	ENTROPIA
Agordo	19	136	4.2	2,21
Alleghe	24	1109	4.4	1,71
Arabba	15	633	4.6	1,29
Asiago	57	3304	4.3	2,3
Auronzo di Cadore	68	4551	4.2	0,78
Borca di Cadore	9	493	4.1	1,39
Bosco chiesa nuova	11	317	4.6	1,82
Calalzo di Cadore	13	208	4.6	1,3
Comelico Superiore	30	174	4.5	2,12
Cortina d'Ampezzo	166	6434	4.2	2,47
Danta di Cadore	2 (tour&activities)	12	5	0
Domegge di Cadore	5	21	4	1
Falcade	28	191	3.7	1,93
Fonzaso	4	9	4	0
Forno di Zoldo	18	203	4.5	1,66
Longarone	23	293	4.8	1,86
Lorenzago di Cadore	3	5	3	0
Lozzo di Cadore	8	49	4.3	1,11
Misurina	7	385	5	0,47

Monte Baldo	5	745	4.25	0,25
Nevegal	2	49	4	0
Padola	18	139	4.1	1,79
Pieve di Cadore	26	291	4	1,64
Ponte nelle Alpi	9	51	4.3	0,71
San Pietro di Cadore	5	146	4.5	0,39
San Vito di Cadore	9	59	4	1,28
Santo Stefano di Cadore	16	61	4.4	1,72
Selva di Cadore	46	552	4.5	2,19
Tonezza del Cimone	10	74	4.6	1,67
Val di Zoldo	31	418	4.5	1,99
Valle di Cadore	5	66	4.6	0,65
Vigo di Cadore	7	37	4.5	1,27
Vodo di Cadore	6	47	5	1,1
Media	17	463,4	-	1,2
Mediana	11	160	-	1,3

ACCOMODATION

LOCALITA'	N° ACCOMODATION	N°RECENSIONI	SCORE	ENTROPIA
Agordo	10	374	3.5	0,93
Alleghe	39	2274	4.1	0,6
Arabba	46	4071	4.2	0,5
Asiago	49	5097	4.2	0,71
Auronzo di Cadore	52	5284	4.3	0,63
Borca di Cadore	10	1.694	4.4	0,2
Bosco Chiesanuova	6	215	4.8	1
Calalzo di Cadore	8	441	4.3	0,74
Comelico Superiore	16	436	4.3	1,05
Cortina d'Ampezzo	107	15.187	4.2	1,09
Danta di Cadore	2	44	3.91	0
Domegge di Cadore	2	91	5	0,26
Falcade	42	2.442	4.3	0,79
Fonzaso	4	35	4.5	0,32
Forno di Zoldo	2	232	4.5	0,72
Longarone	10	237	4	1,34
Lorenzago di Cadore	1	27	3	0
Lozzo di Cadore	2	32	3.7	0,2
Misurina	11	2.137	4.1	0,27
Monte Baldo	5	29	4	0
Nevegal	0	0	0	0

Padola	12	373	4.3	0,99
Pieve di Cadore	26	932	4.6	1,1
Ponte nelle Alpi	12	382	4.4	1,53
San Pietro di Cadore	11	73	4.6	1,29
San Vito di Cadore	24	1.897	4.2	0,56
Santo Stefano di Cadore	9	475	3.8	0,38
Selva di Cadore	21	1.407	4.3	0,21
Tonezza del Cimone	0	0	0	0
Val di Zoldo	25	1.545	4.2	1,29
Valle di Cadore	7	237	4.1	1,46
Vigo di Cadore	8	142	4.5	1,16
Vodo di Cadore	1	0	0	0

RESTAURANTS

LOCALITA'	N° RESTAURANTS	N°RECENSIONI	SCORE	ENTROPIA
Agordo	17	1.253	4.1	0,71
Alleghe	24	3.081	4.2	0,78
Arabba	18	2.998	4.2	1,4
Asiago	77	13.774	4.2	0,83
Auronzo di Cadore	51	9.287	4	0,34
Borca di Cadore	7	2.040	4.1	0,97
Bosco Chiesanuova	26	3.086	4.4	0,43
Calalzo di Cadore	13	1.207	4.3	0,78
Comelico Superiore	14	1.317	4.1	0,39
Cortina d'Ampezzo	110	24.316	4	0,68
Danta di Cadore	1	57	4	0
Domegge di Cadore	14	823	4.2	1,89
Falcade	20	2.114	4	0,2
Fonzaso	10	428	3.7	0,94
Forno di Zoldo	13	1.609	4	0,53
Longarone	13	1.520	3.8	0,54
Lorenzago di Cadore	1	19	3.5	0
Lozzo di Cadore	1	63	4.5	0
Misurina	14	4.126	4.02	0
Monte Baldo	10	957	3.8	0,06
Nevegal	6	146	3.71	0
Padola	6	703	4.1	0,62
Pieve di Cadore	28	2.615	4.3	0,97
Ponte nelle Alpi	20	745	4.1	0,64
San Pietro di	9	272	4	0,81

Cadore				
San Vito di Cadore	4	506	4.4	0,86
Santo Stefano di Cadore	15	821	4.4	0,97
Selva di Cadore	19	1.419	4.4	0,92
Tonezza del Cimone	8	581	4	0,26
Val di Zoldo	25	2.660	4.4	1,1
Valle di Cadore	11	570	4.3	0,34
Vigo di Cadore	6	469	4.2	1,23
Vodo di Cadore	5	1.088	4.5	0
Zoldo Alto	21	2.194	4.3	1,22

Appendice C

Comprensorio Lago di Garda

THINGS TO DO

LOCALITA'	N° ATTRAZIONI	N°RECENSIONI	SCORE	ENTROPIA
Affi	14	285	4.3	0,88
Assenza	0	0	0	0
Bardolino	63	3.458	4.3	2,51
Brenzone sul Garda	23	316	3.7	1,34
Bussolengo	18	4056	4.6	0,73
Caprino Veronese	26	261	5	2,03
Castelletto	6	135	3.7	1,53
Castelnuovo del Garda	14	21.861	4.2	0,5
Cavaion Veronese	13	252	4.25	1,13
Costermano sul Garda	7	132		1,15
Ferrara di Monte Baldo	5	745	4.25	0,25
Garda	38	5.632	4.2	1,51
Lazise	51	10.384	4.2	1,74
Malcesine	50	11.380	4.6	2,03
Navene	0	0	0	0
Pastrengo	9	26	4.25	1,87
Peschiera del Garda	94	2.880	4.1	2,64
Rivoli Veronese	4	32	4	0,54
San Zeno di Montagna	6	293	4.7	1,19
Torri del Benaco	23	966	4.2	2,17
Media	23,2	3.154,7	-	1,3
Mediana	14	304,5	-	1,3

ACCOMODATION

LOCALITA'	N° ACCOMODATION	N°RECENSIONI	SCORE	ENTROPIA
Affi	14	945	4	1,17
Assenza	15	597	4	0,45
Bardolino	153	17.749	4.5	0,85
Brenzone sul Garda	105	3.910	4.3	0,58
Bussolengo	33	4.352	4.3	1,12
Caprino Veronese	56	1.395	4.2	1,44
Castelletto	18	874	4.3	0,51
Castelnuovo del Garda	74	10.172	4.4	1,12
Cavaion Veronese	32	1.958	4.5	1,11
Costermano sul Garda	41	1.964	4.2	0,78
Ferrara di Monte Baldo	5	29	4	0
Garda	115	15.819	4.3	0,54
Lazise	176	17.122	4.4	1,17
Malcesine	177	11.380	4.3	0,5
Nevene	2	31	3.45	0
Pastrengo	19	706	4.2	1,41
Peschiera del Garda	167	18.506	4.3	1,39
Rivoli Veronese	0	0	0	0
San Zeno di Montagna	31	1.248	4.3	0,37
Torri del Benaco	86	3.801	4.3	0,81

RESTAURANTS

LOCALITA'	N° RESTAURANTS	N°RECENSIONI	SCORE	ENTROPIA
Affi	30	2.621	3.6	1,1
Assenza	2	155	4	0,35
Bardolino	136	32.578	4	0,9
Brenzone sul Garda	32	4.425	4.4	0,7
Bussolengo	62	8.665	3.8	0,81
Caprino Veronese	27	2.576	4.5	0,31
Castelletto	5	1.928	4.45	0
Castelnuovo del Garda	40	8.027	4.2	0,26
Cavaion Veronese	22	2.891	4.3	0,5
Costermano sul Garda	28	4.874	4.3	0,18
Ferrara di Monte Baldo	10	957	3.8	0,06
Garda	79	17.669	4.1	0,66
Lazise	121	28.919	4.2	0,77

Malcesine	102	21.451	4.2	0,58
Navene	1	31	4	0
Pastrengo	10	1.969	4.35	0
Peschiera del Garda	144	38.558	4.2	0,68
Rivoli Veronese	8	681	4.3	0,99
San Zeno di Montagna	20	1.890	3.37	0,3
Torri del Benaco	41	6.930	4.2	0,2