

# L'IMPATTO DEL WEB 2.0 SUL MARKETING DELLE PICCOLE IMPRESE ALBERGHIERE

di Tonino Pencarelli, Marco Cioppi, Fabio Forlani

## 1. Introduzione

Il mercato turistico internazionale sta attraversando un periodo di forte mutazione dovuto all'azione congiunta delle compagnie aeree *low cost*, dei nuovi intermediari turistici *web based* (Antonioli Corigliano e Baggio, 2012; Xiang e Gretzel, 2010; Cioppi, 2009; Buhalis e Law, 2008; Hoffman e Novak, 1996; ) e dei social media o Web 2.0 (Leung et al., 2013; Munar e Jacobsen, 2013; Del Chiappa e Dall'Aglio, 2012; Milano et al., 2011; Del Chiappa, 2011; Forlani, 2009; Miguéns et al., 2008).

Il web 2.0 sta modificando le modalità con cui le imprese alberghiere si avvicinano al mercato (Leug et al., 2013; Aureli et al., 2013; Sigala, 2012; Hills e Cairncross, 2011; Lim et al., 2011). Al riguardo Leug et al. (2013) sottolineano che i social media incidono su tutti gli attori della *supply chain* sia a livello di domanda che di offerta; per quanto concerne l'offerta la letteratura internazionale di *tourism and hospitality studies* sottolinea come i social media influenzino innanzitutto le modalità di comunicazione e di distribuzione, ma un numero rilevante di autori ne evidenzia il ruolo critico nei processi di marketing information e di marketing strategico e nei processi innovativi (Tuten, Solomon, 2014). Alla luce di queste evoluzioni in atto nel contesto ambientale, si cerca di verificare come le piccole e medie imprese alberghiere italiane stanno affrontando il cambiamento e le nuove opportunità offerte da internet (Thompson, Strickland, Gamble, 2009). In particolare la ricerca vuole verificare se ed in che modo il web 2.0 (O'Reilly, 2005; O'Reilly, 2007) e le logiche della rete che prevedono la condivisione, la co-progettazione e la partecipazione dei clienti (e più in generale degli *stakeholders*) alla creazione di contenuti (Forlani, 2009) e ai processi di generazione congiunta del valore con l'offerta stiano modificando i processi di marketing (informativo, strategico ed operativo). Dopo un inquadramento del *framework* concettuale entro cui il fenomeno si colloca nell'ambito della letteratura di marketing delle piccole e medie imprese (Pencarelli e Cioppi, 2008; Pencarelli et al., 2013) lo studio si prefigge di indagare se e come le imprese alberghiere, caratterizzate da maggiore notorietà *on-line*, adotta-

no pratiche di social media marketing e che impatto queste generano sui processi di marketing. Particolare attenzione viene dedicata al ruolo svolto dagli imprenditori in questi processi.

Per rispondere alla domanda di ricerca lo studio si avvale di un'indagine empirica realizzata mediante l'analisi qualitativa di casi di *hotels* selezionati tra quelli aventi maggiore notorietà in rete.

## **2. Contesto e letteratura di riferimento**

Con l'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), nel turismo si assiste ad un forte mutamento dell'ambiente competitivo che ha portato all'ampliamento ed alla ridefinizione dei confini della tradizionale filiera turistica (Pencarelli, 2010; Pencarelli, Gregori, 2009; Buhalis e Law, 2008, Buhalis e Laws, 2001) e all'emergere di reti d'offerta complesse e articolate declinabili come sistemi allargati del valore (Franch, 2010; Pencarelli, 2003; Micelli e Prandelli, 2000). Il mutamento dello scenario concorrenziale indotto dalle tecnologie ICT sta determinando significativi cambiamenti delle strategie e delle politiche di marketing applicate dalle imprese turistiche (Middleton e Clarke, 2012; Pencarelli, 2010).

In particolare, nel comparto alberghiero diversi autori hanno analizzato i benefici del web 2.0 e delle ICT. Fra questi, Lim et al. (2011) sottolineano come il web 2.0 permette di: aumentare la notorietà e reputazione, facilitare i processi lavorativi rendendoli più snelli e veloci, ottenere *feedback* in tempo reale sui prodotti esistenti, generare nuove idee di prodotto valorizzando l'intelligenza collettiva della rete, costruire comunità tra i consumatori, sfruttare il self-service del cliente per innovare l'offerta. Leung et al. (2013) sottolineano come i social media incidano su tutti gli attori dell'offerta nel seguente modo: i) promozione, permettendo di raggiungere un pubblico globale, diffondere informazioni promozionali; ii) distribuzione, facilitando la distribuzione dei prodotti attraverso il *booking online*; iii) comunicazione, agevolando la comunicazione intra e inter organizzativa tra tutti gli attori della *supply chain*; iiiii) gestione aziendale, favorendo percorsi di apprendimento e di sviluppo professionale interno; iiiiii) ricerca e sviluppo, migliorando la conoscenza del cliente e permettendo di realizzare miglioramenti e personalizzazione del prodotto.

In un recente contributo monografico, Tuten e Solomon (2014, p.29) illustrano in dettaglio come i social media rappresentino potenti strumenti manageriali per conseguire obiettivi di marketing in quattro aree critiche: social community, ove le imprese possono costruire relazioni con i clienti e sviluppare ricerche di mercato, *social publishing*, ove si possono effettuare attività pubblicitarie e di pubbliche relazioni, *social commerce*, finalizzate alle transazioni commerciali di acquisto e vendita, e social entertainment,

deputate alle attività di gioco ed intrattenimento volte a rafforzare il legame con il brand. Pur sottolineando le peculiarità del turismo e il maggior impatto del web nel settore rispetto ad altri comparti, sembra utile ricordare che il dibattito in corso fra gli studiosi delle imprese alberghiere non è affatto nuovo, ma s'inserisce in una più generale e consolidata discussione manageriale sull'evoluzione del marketing *concept* (Barile et al., 2012; Golinelli et al., 2012; Boaretto et al. 2011; Cozzi e Ferrero, 2004; Gummesson, 2002; Grandinetti, 1993; Ferrero, 1992). L'analisi dei processi di marketing delle imprese alberghiere, collocata in questa prospettiva, beneficia di un contesto teorico più ampio, già consolidato, in cui il ruolo attivo del consumatore, la co-creazione di valore e dei contenuti e l'importanza del passaparola non sono di certo novità. Questi temi sono infatti centrali nella letteratura del marketing dei servizi<sup>1</sup> e di quella successiva ad essa ispirata di marketing turistico<sup>2</sup> e di marketing esperienziale<sup>3</sup>. In tale letteratura, già dai primi anni '90, si parla diffusamente di co-produzione, di cliente come partner dell'impresa e si vede il cliente come *prosumer* (produttore-consumatore; Toffler, 1981) a motivo della natura del servizio che obbliga alla simultaneità fra produzione e consumo<sup>4</sup>. Anche più recentemente la prospettiva del valore assunta dalla letteratura di *service management* (Pencarelli, 2013) viene proiettata oltre i singoli episodi legati alle transazioni ed agli scambi tra offerta e domanda e viene collocata lungo un arco temporale esteso. In questo quadro i clienti sono visti come i veri *value creators* e il fornitore del servizio svolge il ruolo di facilitatore "*to facilitate customer's value creation*", ossia di "*value facilitator*" (Grönroos, 2011). Il fornitore del servizio ha altresì la possibilità di estendere ed amplificare le opportunità del cliente di creare il suo valore influenzando positivamente il processo di consumo del servizio (*value-in-interaction*). Su questa scia concettuale si afferma il nuovo *main stream* del *Service-Dominant Logic* (Shaw et al., 2011; Vargo e Lusch, 2007; 2004), secondo cui il valore si crea non solo per, ma anche e soprattutto con il cliente. Già verso la fine del XX secolo, in contemporanea con l'affermarsi della *new economy*, anche il concetto di rete, di *community* e più in generale l'importanza della gestione del complesso *network* di relazioni sub e sovra sistemiche rispetto al sistema impresa è stato già oggetto di riflessione da parte di numerosi studiosi di marketing appartenenti a scuole differenti. In tale contesto sia Kotler (Kotler et al., 2002; Kotler e Keller, 2007) che Gummesson (2002, 1999, 1998) convergono, infatti, sull'importanza di passare dal focus sulle transazioni e sulla soddisfazione del consumatore al focus sulle relazioni

---

<sup>1</sup> Eiglier e Langeard, 1988; Parasuraman et al., 1988; Bateson e Hoffman, 2000; Gronroos, 2002.

<sup>2</sup> Pencarelli, 2001; Rispoli e Tamma, 1996; Casarin, 1996.

<sup>3</sup> Forlani, 2005; Pencarelli e Forlani, 2006; Bartolazzi et al. 2008; Fortezza e Pencarelli, 2011.

<sup>4</sup> Bateson e Hoffman, 2000; Zeithaml et al., 2000; Gronroos, 2002

e sulla soddisfazione di tutti i potenziali *stakeholders* dell'azienda. Secondo questi autori, nei sistemi economici digitali e interconnessi in cui alla tradizionale catena del valore (Porter, 1987) va sostituendosi la più complessa costellazione del valore (Normann e Ramirez, 1995) e le organizzazioni tendono sempre più ad organizzarsi in forma di *network*, al marketing compete la gestione delle relazioni che l'organizzazione instaura con tutti i suoi mercati (Gummesson, 1999). Come già evidenziato in passato (Pencarelli, 2010), dal punto di vista interpretativo il concetto di marketing olistico di Kotler (2007) e il concetto del marketing relazionale totale di Gummesson (2002, 1999), in sostanza, vanno oltre il marketing *concept*, inglobandolo al suo interno ed indirizzandolo verso un approccio più ampio, che vede la soddisfazione del cliente finale come uno dei tanti attori che un'organizzazione deve soddisfare all'interno del suo *network* di relazioni economiche e sociali. Diversi autori che si sono occupati di marketing applicato alle piccole e medie imprese, collocandolo nel filone del marketing imprenditoriale (Pencarelli et al. 2013; Kraus et al., 2009; Cozzi, 2006; Guercini, 2005; Mattiacci e Ceccotti, 2005; Morris et al., 2002; Carson et al., 1995; Marchini, 1995), hanno inoltre chiarito come il marketing di queste organizzazioni sia legato a doppio filo con la figura dell'imprenditore. In particolare, l'approccio di marketing imprenditoriale si caratterizza in quanto legato alle competenze, all'intuito e alla visione di fondo dell'imprenditore – portato a sviluppare processi al di fuori di schemi di pianificazione formale (Carson et al., 1995) fondati su approcci informali e sintetici, per tentativi ed errori. Secondo Kraus (2009), l'aggettivo "imprenditoriale" descrive un approccio al marketing *"that embraces the opportunities of the marketplace in terms of an effective implementation of price, place, promotion, and product tactics (4p) by being risk-taking, innovative, and proactive"*. A nostro avviso, il marketing imprenditoriale è di fatto anche fortemente relazionale, essendo espressione emblematica del comportamento degli imprenditori, i quali formulano e realizzano le strategie competitive facendo leva sulla rete di relazioni in loro possesso con clienti, fornitori ed altri attori sociali, relazioni che continuamente cercano di ampliare e consolidare, in funzione degli obiettivi perseguiti, assumendo una prospettiva strategica ed olistica.

Con il Web 2.0 il paradigma di marketing olistico trova in definitiva la sua massima espressione, enfatizzandone il ruolo di funzione di confine (Ferrero, 2013) e di filtro operativo e strategico fra il sistema impresa e il suo ambiente (Cozzi e Ferrero, 2004; Grandinetti, 1993), amplificando e facilitando il grado di apertura e permeabilità delle organizzazioni verso l'ambiente e il mercato in particolare<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Secondo gli stessi autori, tale logica di apertura affinché sia positiva e non porti all'esplosione dell'organizzazione stessa (per effetto di eccessive forze centripete), deve essere controbilanciata

### 3. Obiettivi e metodologia della ricerca

Lo studio si prefigge l'obiettivo di analizzare se e come le imprese alberghiere caratterizzate da maggiore notorietà *on-line* adottano pratiche di social media marketing e che impatto queste generano sui processi di marketing, ponendo attenzione al ruolo svolto dagli imprenditori in questi processi.

Il suddetto obiettivo viene declinato attraverso le seguenti domande di ricerca (RQ):

- Che ruolo svolge l'imprenditore nei processi decisionali di marketing, con particolare riferimento al web 2.0? (RQ1)
- Le imprese alberghiere utilizzano le logiche del web 2.0? (RQ2);
- Quale impatto il web 2.0 ha sui processi di marketing delle imprese alberghiere? (RQ3).

In coerenza con il *framework* concettuale proposto e con l'impostazione epistemologica interpretativista (Corbetta, 1999), l'analisi empirica vuol fornire elementi descrittivi e interpretativi utili per rispondere alle domande di ricerca; a tal fine utilizza tecniche qualitative (Corbetta, 1999) per la raccolta e l'elaborazione dei dati.

In accordo con Hills and Cairncross (2011), è stato utilizzato un approccio multi-caso (Yin, 2003). In coerenza con la strategia di ricerca multi-caso, che evidenzia che meno di quattro casi non forniscono informazioni in contesti con elevata complessità (Eisenhardt e Graebner, 2007) e che più di 15 casi possono diventare "ingombranti" (Miles e Huberman, 1994), in questo studio si è deciso di analizzare 10 imprese alberghiere (di piccola dimensione) della città turistica di Cattolica<sup>6</sup> (5% circa dei soggetti dell'universo di riferimento).

I casi studio sono stati predisposti attraverso interviste qualitative condotte da un gruppo di 3 ricercatori nel novembre 2013 e i dati reperiti sono stati poi confrontati con l'analisi dei documenti pubblici presenti in rete.

La selezione degli alberghi è stata effettuata attraverso una metodologia ideata appositamente per il presente studio. Essendo interessati alle imprese con i migliori risultati in termine di notorietà *on-line* (e quindi nella nostra ipotesi più innovative rispetto le pratiche del web 2.0) non si è ritenuto opportuno effettuare una selezione degli alberghi mediante campionamento casuale o basata sul numero delle stelle. Per questo motivo

---

dalla presenza di un organo di governo forte (Golinelli, 2000) che ne indirizzi lo sviluppo, così come avviene in presenza della figura dell'imprenditore nel marketing imprenditoriale. In queste situazioni infatti le potenziali tendenze centrifughe sono controbilanciate dall'imprenditore che stando a capo di tutti i processi strategici di marketing garantisce e preserva la consonanza sistemica.

<sup>6</sup> Città della Provincia di Rimini, Regione Emilia-Romagna, località turistica della Riviera di Rimini o Riviera Romagnola.

sono stati selezionati gli alberghi giudicati “virtuosi” sotto il profilo delle performance di notorietà, identificati da quelli posizionatisi nelle prime 10 posizioni di una graduatoria della notorietà *on-line*<sup>7</sup> degli *hotels* di Cattolica (Provincia di Rimini, 2013). La graduatoria è stata realizzata effettuando un monitoraggio della presenza sul web di tutte le 227 strutture alberghiere di Cattolica utilizzando l'Indice di Notorietà *On-line* degli *Hotels* (INOH) costruito appositamente dagli autori allo scopo.

L'indice di notorietà *on-line* degli *Hotels* (INOH) di Cattolica è stato predisposto sulla base delle preferenze degli italiani nell'utilizzo dei motori di ricerca (Loguercio, 2013) e dei *social network* (Minazzi e Lagrosen, 2013; Lovari e Giglietto, 2012; Curina, 2012). Tenendo conto di questo criterio, si sono identificati i seguenti indicatori per analizzare come un potenziale utente italiano può conoscere (notorietà potenziale in rete) le strutture alberghiere di una località sconosciuta attraverso il Web:

#### **A - Internet**

1. Risultati di ricerca Google “nome hotel”
2. Posizionamento sui motori di ricerca (google) in associazione al nome della località nella graduatoria non sponsorizzata con la parola chiave “Albergo Cattolica”;
3. Posizionamento sui motori di ricerca (google) in associazione al nome della località nella graduatoria non sponsorizzata con la parola chiave “Hotel Cattolica”;

#### **B – Social Network**

4. N° amici (pagina personale) o n° mi piace (pagina pubblica) su Facebook
5. N° followers Twitter
6. Recensioni su Google+
7. Visualizzazioni su materiale video su Youtube

#### **C – Social Network Turistici e OLTA (*On-line* Travel Agency)**

8. N° recensioni su Tripadvisor
9. N° recensioni su Trivago, Booking, Expedia, Venere

---

<sup>7</sup> Abbiamo definito la notorietà *on-line* o come la capacità di un potenziale acquirente di identificare una marca, un'azienda o un prodotto (in questo caso l'hotel) in rete in modo sufficientemente chiaro per poterla sceglierla o proporla. Per la definizione di notorietà (awareness) si veda Pastore e Vernuccio (2008).

<sup>8</sup> Abbiamo definito la notorietà *on-line* o come la capacità di un potenziale acquirente di identificare una marca, un'azienda o un prodotto (in questo caso l'hotel) in rete in modo sufficientemente chiaro per poterla sceglierla o proporla. Per la definizione di notorietà (awareness) si veda Pastore e Vernuccio (2008).

Ogni indicatore misura la prestazione (posizione di notorietà) della struttura alberghiera esaminata rispetto alla migliore prestazione ottenuta in quella specifica dimensione (0 non presente e 1 miglior risultato) fra tutti gli *hotels* oggetto di studio. A tutti i 9 indicatori è stato dato un identico peso (valore 1) ed è stato assegnato un valore massimo di 1, in modo che dalla loro somma si ottenga un indice complesso di secondo livello (INOH) avente un valore compreso da 0 a 9. La ricerca è stata quindi effettuata sull'intero universo di riferimento (227 *hotels* su 227 della città di Cattolica) avvalendosi dell'analisi documentale (Tierney, 2000; Morrison et al. 2004; Wang, 2008) delle fonti *on-line* ufficiali delle aziende (sito internet, profili di social network generici quali facebook, twitter, google+ e youtube) e delle fonti *on-line* turistiche (Tripadvisor, Trivago, Booking, Expedia, Venere).

Dai risultati ottenuti (valore INOH) è scaturita la graduatoria di notorietà *on-line* delle 227 strutture alberghiere di Cattolica riferita al mese di ottobre 2013 (tabella 1), di cui riportiamo le prime 10 posizioni con i relativi *hotels* che sono quindi diventati l'oggetto di ricerca. L'analisi è stata effettuata mediante uno studio della percezione "interna" avvalendosi di interviste qualitative in profondità (Corbetta, 1999). Le interviste sono state indirizzate all'imprenditore proprietario o al direttore, oltre che ai responsabili (dove questa figura era presente) delle decisioni di marketing e di comunicazione online (tab. 2). Le interviste sono state realizzate direttamente tramite domande a risposta aperta ed hanno avuto una durata media di circa 1 ora<sup>9</sup>.

Tab. 1 - Notorietà *on-line* Hotels di Cattolica

	Hotel	Punteggio	Sito
1	Marconi	3,543	<a href="http://www.hotelmarniconcattolica.com">http://www.hotelmarniconcattolica.com</a>
2	Boston	3,042	<a href="http://www.hboston.it">http://www.hboston.it</a>
3	Principe	2,999	<a href="http://www.hotelprincipe.info">http://www.hotelprincipe.info</a>
4	San Marco	2,977	<a href="http://www.hotelsanmarcocattolica.com">http://www.hotelsanmarcocattolica.com</a>
5	Luxor Beach	2,639	<a href="http://www.hotelluxorcattolica.com">http://www.hotelluxorcattolica.com</a>
6	Belmar	2,562	<a href="http://www.belmarhotel.com">http://www.belmarhotel.com</a>
7	Napoleon	2,450	<a href="http://www.cattolichotels.biz/napoleon/it/index.asp">http://www.cattolichotels.biz/napoleon/it/index.asp</a>
8	Lido	2,310	<a href="http://www.hotellidocattolica.com">http://www.hotellidocattolica.com</a>
9	Europa Monetti	2,291	<a href="http://www.europamonetti.com">http://www.europamonetti.com</a>
10	Park Hotel	2,187	<a href="http://www.parkhotelcattolica.it">http://www.parkhotelcattolica.it</a>

Fonte: nostra elaborazione

<sup>9</sup>La verifica delle affermazioni riportate durante le interviste è stata fatta analizzando la presenza e la modalità di utilizzo sul sito istituzionale dell'hotel dei seguenti strumenti 2.0: Blog, Skype, Tripadvisor, Trivago, Venere, Expedia, Booking, Youtube, Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, Flickr, Instagram, Foursquare, versione mobile del sito. In particolare abbiamo posto l'interesse sul grado di coerenza fra il sito e i profili social (link reciproci e loro posizione nella pagina), il tipo di comunicazione e il grado di interattività.

Su 10 alberghi identificati sono state effettuate solo 8 analisi di caso, poiché in un caso il titolare di un *hotel* non ha voluto concedere l'intervista, mentre in un altro caso non è stato possibile rintracciare un interlocutore.

Le strutture alberghiere oggetto di analisi risultano differenti sia per dimensione (n. di camere) che per classificazione (n. di stelle): 3 *hotels* sono classificati come *hotels* quattro stelle, 3 *hotels* come tre stelle superiore e 2 *hotels* come tre stelle. Nel complesso le strutture analizzate hanno una dimensione media di 57 camere<sup>10</sup>.

Per quanto riguarda il numero di addetti, i dati risultano essere in linea con la disponibilità di camere (in media 20 dipendenti per struttura). In particolare quattro *hotels* su otto presentano lo stesso numero di addetti (20), due strutture superano la media (con rispettivamente 34 e 26 dipendenti) ed altrettante che, al contrario, non la raggiungono (12 e 8).

Solo un'azienda alberghiera su otto è aperta tutto l'anno; le restanti 7 hanno apertura stagionale (Pasqua-Settembre). Solo due *hotels* appartengono a piccoli gruppi alberghieri familiari e solo in un caso si riscontra l'utilizzo dell'albergo in gestione da parte di un soggetto diverso dal proprietario.

## **4. Risultati dell'indagine empirica**

### *4.1 Il processo decisionale e gli approcci di marketing*

Le caratteristiche delle strutture messe in relazione con i principali risultati emersi dalle interviste sono sintetizzati nella tabella 2.

Dal punto di vista manageriale risulta che in tutte le imprese è la proprietà attraverso la figura dell'imprenditore o della famiglia il soggetto responsabile delle decisioni strategiche (incluse quelle di marketing). In particolare, in sette *hotels* su otto è l'imprenditore proprietario a partecipare in prima persona al processo decisionale, mentre nell'albergo restante (caso H5, l'unico *hotel* in gestione, ove si riscontra separazione tra proprietà e governo aziendale) è l'imprenditore ad assumersi tali responsabilità. È importante sottolineare però che, in tre *hotel* (casi H2, H3, H4, di tab. 2),

---

<sup>10</sup>Tre hotel possiedono più di 60 camere (rispettivamente 90, 72 e 68 camere), quattro strutture alberghiere ne hanno un numero compreso fra 60 e 50 (rispettivamente 57, 50, 48 e 40 camere) ed un hotel dispone di 32 camere. La dimensione delle imprese studiate risulta in linea con quella degli alberghi della Riviera di Rimini (Aureli et al., 2014). Questo dato va considerato alla luce dei dati Assoturismo-Confesercenti 2009 che affermano come "I circa 34.155 alberghi italiani hanno una dimensione media di 31,6 camere per esercizio, più alta della media europea che è di 29 e vicina a quella della Francia (35), mentre presentano una dimensione media più ridotta dell'Italia gli alberghi della Germania (25 camere), e Regno Unito (15); una dimensione media più elevata invece si registra in Grecia (40), Spagna (45) e Portogallo (58)." <http://www.catconfesercenti.it/Iniziative/PMInelturismounoportunit%C3%A0perlosviluppo.aspx>.

l'imprenditore non è solo nella formulazione delle scelte strategiche ma è affiancato, in un caso, dal responsabile marketing e, negli altri due rimanenti, dallo staff amministrativo.

Tab. 2 - Caratteristiche delle strutture e principali risultati delle interviste

Marketing e comunicazione delle imprese alberghiere	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
Intervistato	Imprenditore	Imprenditore	Responsabile di marketing	Imprenditore	Imprenditore	Imprenditore	Imprenditore	Imprenditore
Stelle	3	35	3	4	35	4	35	4
Camere	32	90	68	50	57	72	40	48
Dipendenti	8	34	20	20	20	26	12	20
Annuale/ Stagionale	Stagionale	Stagionale	Stagionale	Stagionale	Stagionale	Stagionale	Stagionale	Annuale
Parte di gruppo	No	No	No	No	Si (2 hotels)	No	Si (2 hotels)	No
Proprietà/gestione	Proprietà	Proprietà	Proprietà	Proprietà	Gestione	Proprietà	Proprietà	Proprietà
Target	Famiglie e coppie	Famiglie	Famiglie e coppie	Famiglie	Famiglie	Famiglie e altri minori	Famiglie soprattutto con bambini	Famiglie e business (aziende locali)

Trend negli ultimi 5 anni in termini di occupazione camere, fatturato e personale occupato	Stabile (max capacità produttiva); Camere ottimizzate al 90% nei tre mesi estivi	Ultimi 4 anni in crescita, l'ultimo in calo	Stabile (Occupazione alta, difficilmente migliorabile)	Stabile	Diminuito di un 20-30%	Stabile (con estrema difficoltà)	Leggera crescita	Stabile (6 mesi di saturazione in estate, mentre in inverno non c'è mercato)
Performance rispetto alla media della località di Cattolica	Sopra	Sopra	Sopra	In linea	In linea	Sopra	Sopra	Sopra

Soggetti attivi nel processo decisionale	La proprietà; Programmazione di medio termine che riguarda le decisioni strutturali	Piano strategico di medio-lungo termine; la proprietà più il responsabile di marketing	La proprietà, con il coinvolgimento dello staff amministrativo	La proprietà con i collaboratori	L'imprenditore	La proprietà prende le decisioni di marketing	La proprietà attraverso l'analisi dei portali (Booking ed OLTA)	Proprietà
Marketing information	Aggiornamento con esperti di marketing, sul web, sui forum di settore e riviste	Riviste di settore, <i>customer satisfaction</i> , analisi di mercato, questionari, analisi dei dati gestionale	Analizzano i dati pubblici e le informazioni di settore	Vengono analizzati i dati ricevuti dal provider (Es. Google Analytics)	Analizzano i dati sul web	Per l'intervistato non servono più; <i>Customer satisfaction</i> della clientela fidelizzata	No	No (in maniera sistematica)
Gestione dell'immagine di marca	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No
Differenza fra marketing e comunicazione	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	No

*L'impatto del Web 2.0 Sul marketing delle piccole imprese alberghiere  
di Tonino Pencarelli, Marco Cioppi, Fabio Forlani*

<b>Differenza fra marketing e comunicazione - Specifica</b>	Il marketing è un concetto più complesso di quello della comunicazione	Marketing è un concetto più articolato; la comunicazione è una parte del marketing	Il marketing è una attività più articolata, mentre la comunicazione è una sua parte	Le strategie di marketing daranno un miglior risultato se la comunicazione viene gestita nei modi e nei tempi giusti	No risposta	Il marketing è anche formazione del personale (marketing interno) ed interazione	No risposta	No risposta
Gestione della comunicazione attraverso risorse esterne	Si	Si	Si	Spesso si, non sempre	Si, si occupa di tutto l'agenzia	Comunicazione standard esterna;	Si	Si
<b>Allocazione del budget? Fra le attività di comunicazione</b>	100% web	Web e formazione (consorzi di promozione)	50% commissioni ai portali; 30% web online; 20% volantini e gadget	Creazione sito e posizionamento	Web e social 100%	90% Internet e 10% altro	75% web; 25% carta	90% web (banner, pubblicità, commissioni); 10% altre forme
Conoscenza del web 2.0	Si	Si	Si	Si (a grandi linee)	No	Si	No	Si
<b>Definizione del concetto di web 2.0</b>	Centralità della interazione e di condivisione con il cliente	Ruolo della interazione e della condivisione con il cliente	Comunicazione bilaterale e scambio con i clienti	Condividere attraverso più canali le info, le offerte, i contatti, ecc	No risposta	Web 1.0 = Comunicazione unidirezionale Web 2.0 = Interattività	No risposta	Comunicazione bidirezionale
<b>Monitoraggio della reputazione online</b>	Controllo diretto delle recensioni (Tripadvisor, Google Alert, altri social turistici stranieri)	3-4 volte al giorno sia la responsabile dei social networks che la receptionist	Attraverso le pagine del sito, i portali e tripadvisor (giornaliera)	Sui siti internet dedicati (Es. Tripadvisor, Holidaycheck, ecc.)	Tripadvisor, recensioni, booking, portali; In estate controllo giornaliero	Controllo giornaliero dei commenti sul sito aziendale e sui portali	Tramite Tripadvisor (3 volte al gg la proprietà)	Controllo delle recensioni più volte al gg, giudizio dei portali turistici
<b>Utilizzo dei Social Networks come strumenti di marketing</b>	Si	Si	Si	Si	Si, come strumento di comunicazione	Si	Si, ma come canale di comunicazione	Si
<b>Strumenti web e Social utilizzati</b>	Tutti	Facebook, Twitter, Flickr	Youtube, Facebook, Twitter	Sito internet, portali, banner, link, newsletter, social networks, SEO	Tutti	Booking online (Piattaforma interna); Facebook, Twitter, Pinterest	Facebook e Twitter	Tutti
<b>Finalità nell'utilizzo dei social</b>	Analisi dei clienti, concorrenti, prezzi ecc.; Gestione attiva della reputazione (invito a recensire)	Come strumento di comunicazione con il cliente	Fidelizzazione e conoscenza del cliente	Per condividere informazioni	Solo per la comunicazione	Gestione delle relazioni; CRM puro; benchmarking per controllare i concorrenti; No per effettuare analisi clienti	Solo come canale di comunicazione (li utilizzano come utilizzano il web 1.0)	Lo usano solo per la comunicazione e per il controllo
<b>Figura addetta alla gestione dei social</b>	Il proprietario gestisce i contenuti (web 2.0), mentre il web 1.0 (sito, posizionamento) è gestito da una agenzia esterna	Personale dedicato, un addetto che si occupa dei social e la proprietà	Una persona dedicata più i titolari; il sito è gestito esternamente (piattaforma, posizionamento) mentre i contenuti sono gestiti internamente	Il personale dell'ufficio insieme al titolare / gestore ed il provider di fiducia	Personale specializzato esterno sia per il sito che per i social network	Un team interno composto da due dipendenti e una agenzia specializzata che cura il sito e il web marketing	Gestione da parte di una agenzia esterna del sito; I Social sono gestiti dalla proprietà ma in un'ottica web 1.0	Agenzia esterna che si occupa di Facebook. Il posizionamento è curato invece dal proprietario; valutano la possibilità di affidare il compito dei social ad un addetto interno
<b>Tempi e modi di reazione</b>	Valutano le info e avviano eventuali cambiamenti (Reazione immediata)	L'ascolto è fondamentale. Risposta alle recensioni negative con positività, modifiche sulla base dei dati sia dei questionari interni sia dei social network;	Si implementano le soluzioni semplici fattibili (ristorante, spiaggia, camere) si valutano quelle maggiormente complesse	Dalla rete arrivano input importanti, i tempi di reazione dipendono dalla stagionalità (sono più immediati in alta stagione)	Bisogna dare una risposta fattibile più velocemente possibile ed adeguarsi alle esigenze	Monitoraggio dei commenti negativi, ma pochi commenti negativi non portano la direzione a modificare la strategia messa in atto	Le criticità si conoscono, si reagisce subito in base alla situazione (aggiustamenti); E' importante che sia buona l'ultima pagina delle recensioni	Negli ultimi anni si è iniziato a tenerne conto; si valuta il problema volta per volta e si agisce

Fonte: nostra elaborazione

Per quanto riguarda le modalità con cui vengono prese le decisioni strategiche, in generale, anche se con toni differenti, emerge un approccio deliberato che sottende una programmazione strategica di medio-lungo termine motivata soprattutto dalla necessità degli albergatori di prevedere per tempo gli ingenti investimenti necessari agli interventi di ristrutturazione alberghiera per l'adeguamento ai *trend* e alle nuove esigenze della domanda turistica. Risulta tuttavia che i processi di marketing non si calano all'interno di percorsi pianificati, quanto piuttosto risultano da approcci di marketing imprenditoriale ove le decisioni, pur rispondendo ad obiettivi chiari, sono fortemente guidate dall'intuito e dal fiuto degli imprenditori.

Per quanto riguarda le attività di marketing *information*, gli imprenditori si dividono tra quelli che dichiarano di farle in modo autonomo attraverso la rete (consapevoli della potenzialità dello strumento, casi H1, H2, H3, H4, H5) e quelli che dichiarano di non effettuare ricerche *on-line* (casi H6, H7, H8).

Più in generale, tuttavia, la raccolta delle informazioni di mercato in rete da parte dei rispondenti avviene in modo destrutturato (attraverso la "frequentazione" dei forum di settore, la lettura dalle riviste specializzate e l'elaborazione dei dati interni e di questionari di *customer satisfaction*) ed ha per oggetto l'analisi dei clienti, delle tendenze della domanda e dei concorrenti.

In definitiva, dallo studio dei casi emerge che gli imprenditori alberghieri non sfruttano tutte le opportunità offerte da internet e dalla bidirezionalità del web 2.0<sup>11</sup> per le finalità di *marketing information*, facendo emergere un approccio ancora esplorativo al web 2.0.

L'offerta alberghiera si rivolge in tutti i casi a gruppi di clienti ben specifici, evidenziando l'attenzione dedicata dalle imprese alle attività di marketing strategico ed in modo particolare al *targeting*<sup>12</sup>.

Gli intervistati hanno consapevolezza ed atteggiamenti differenti per ciò che concerne la creazione del valore dell'offerta e le attività di comunicazione di marketing. Infatti sei imprenditori su otto (H1, H2, H3, H4, H6, H7) sono pienamente consapevoli della propria immagine di marca, conoscono in maniera approfondita il concetto di *brand* grazie allo studio della letteratura di settore e ad un aggiornamento professionale costante su tematiche considerate particolarmente rilevanti. Nei due casi restanti (H5

---

<sup>11</sup> Per esemplificare il pensiero strategico di medio-lungo periodo gli imprenditori fanno sempre riferimento alle ristrutturazioni. In particolare uno di essi ha affermato: "Oggi con 30 camere si sopravvive, con 50 si guadagna ancora e con 300 si fanno politiche aggressive al passo con il mondo. In parte con acquisizioni e in parte con accordi e partnership per realizzare servizi comuni a più attività".

<sup>12</sup> In particolare quattro hotel si dirigono principalmente alle famiglie e alle coppie, tre strutture si rivolgono unicamente alle famiglie ed infine solo in un caso la clientela target è composta oltre che dalle famiglie anche dal segmento business.

e H8), si tende a sottovalutare il ruolo dell'immagine di marca dell'albergo non ritenendo l'attività stagionale adeguata a tali approcci.

Sono quattro su otto gli imprenditori (casi H4<sup>13</sup>, H5, H7, H8) che non fanno distinzione fra marketing e comunicazione, ammettendo che non sono in grado di identificare, in maniera netta, il significato di questi due concetti. Nei casi restanti gli intervistati affermano di essere in grado di effettuare una chiara distinzione fra marketing e comunicazione evidenziando che: "il marketing rappresenta un concetto più complesso ad articolato rispetto a quello della comunicazione, che rappresenta una sua parte integrante" (H1, H2, H3); Il marketing è anche formazione del personale (marketing interno) ed interazione (H6).

Le attività di comunicazione sono gestite con l'aiuto di agenzie esterne di comunicazione e web marketing da parte di tutti gli *hotels*. In generale ci si avvale delle risorse esterne per la costruzione del sito e per la gestione del posizionamento sui motori di ricerca, mentre gli alberghi si dividono fra quelli che gestiscono internamente i social (H1, H2, H3, H4, H6, H7) e quelli che esternalizzano anche questa attività (H5 e H8).

In tutti i casi intervistati la maggior parte del *budget* per le attività comunicative è destinato al web (in particolare *social*, commissioni ai portali<sup>14</sup>, sito web e posizionamento), mentre solo una struttura alberghiera (caso H2) dedica risorse finanziarie alla formazione del personale e in due casi (H3 e H7) si continua ad investire anche negli strumenti tradizionali (volantini, *gadget*, carta stampata).

#### 4.2 Consapevolezza sul web 2.0, finalità e modalità di utilizzo dei social

Sei intervistati su otto (H1, H2, H3, H4, H6, H8) affermano di sapere cos'è il web 2.0 e le sue possibili applicazioni nella prospettiva di marketing, mentre due imprenditori (casi H5 e H7) sostengono di non padroneggiare la tematica.

È interessante osservare che proprio uno degli intervistati, che non risulta interessato al web 2.0 (caso H5), sia quello che alloca la totalità del *budget* di comunicazione nel web e nei *social network*, ricorrendo alla collaborazione di una agenzia esterna. Anche questo caso ci sembra emblematico dell'approccio imprenditoriale di marketing che guida gli intervistati, in cui l'imprenditore, sebbene non conosca i processi del web 2.0, ne fiuta l'importanza strategica tanto da dedicarvi le risorse disponibili.

---

<sup>13</sup> Si è ritenuto di classificare questo hotel fra quelli che non fanno distinzione fra marketing e comunicazione poiché pur avendo affermato di conoscerne la differenza l'intervistato non ha poi fornito una spiegazione sufficientemente completa.

<sup>14</sup> Non è possibile specificare nel dettaglio questo aspetto poiché non tutti gli intervistati interpretano tale spesa come comunicazione.

Per gli intervistati che affermano di conoscere il web 2.0, esso significa "interazione, condivisione e scambio con i clienti"; una vera e propria evoluzione rispetto agli strumenti internet 1.0; un nuovo utilizzo del web; la condivisione delle informazioni attraverso più canali.

In generale, a prescindere dal grado di conoscenza e di consapevolezza del significato di web 2.0 e di *social media* marketing, gli intervistati si rendono conto dell'importanza strategica della rete, dei *social* e delle recensioni *on-line*, dimostrando di essere estremamente attenti alle tendenze della domanda, "fiutando" la necessità di essere in rete avvalendosi dei nuovi strumenti delle tecnologie ICT.

Le potenzialità del web 2.0 sono impiegate, nei sei casi che sostengono di sapere cos'è il web 2.0, per farsi conoscere dai clienti attraverso il contatto e l'interazione e per condividere con essi la maggior quantità possibile di informazioni mediante lo sfruttamento dei *social network*.

I principali strumenti web e *social* adottati dalle imprese alberghiere sono *Facebook* (otto casi su otto), *Twitter* (in sette casi), link a portali turistici come *Tripadvisor*, *Google Plus* (cinque casi), *Youtube*, *Pinterest*, blog e *Skype* (tre casi), *Guestbook* interni al sito web (due casi) ed infine solo un intervistato elenca fra i diversi strumenti 2.0 impiegati *Instagram* e *Foursquare*.

Le finalità principali attribuite a tali strumenti internet da parte degli intervistati sono:

1. Coinvolgimento e interazione con i clienti;
2. Gestione della relazione con i clienti;
3. Gestione attiva della reputazione;
4. Condivisione delle informazioni;
5. Fidelizzazione e conoscenza dei clienti;
6. Ascolto della rete;
7. Incremento dei contatti/prenotazioni;
8. Analisi dei clienti, dei prezzi e dei concorrenti (*Benchmarking* per controllare le azioni dei principali concorrenti nazionali ed internazionali);
9. Pubblicità;
10. Comunicazione interattiva.

Nel complesso, la finalità comunicativa prevale nettamente sulle altre: nella metà dai casi analizzati i *social* vengono infatti impiegati unicamente come canale di comunicazione e di pubblicità. Emerge una forte differenza, all'interno degli intervistati, fra coloro che non fanno alcuna distinzione fra un *social* e l'altro (5 *hotels*) trasformandoli, così, in un canale indistinto e coloro (H1, H3, H6) che, al contrario, riconoscono le loro molteplici potenzialità in quanto strumenti di interazione e di conversazione e ne sfruttano le diverse funzionalità. Il monitoraggio della reputazione *on-line* della propria azienda alberghiera viene gestito direttamente dalla proprietà in tutti gli otto casi, sia attraverso il controllo giornaliero del proprio posizio-

namento sui motori di ricerca e dei giudizi dei clienti inseriti nei principali portali turistici (*Tripadvisor* in primis), sia mediante l'utilizzo di strumenti specifici come *Google Alerts*. Da segnalare che per gli *hotel* stagionali il monitoraggio si estende anche ai periodi di chiusura. In un solo caso su otto, l'intervistato afferma che il monitoraggio della reputazione online viene gestita in maniera diversa fra il periodo di alta stagione (i mesi estivi) e quello di bassa (quando il controllo si riduce a poche volte a settimana). Questa osservazione, ricorrente nelle imprese alberghiere intervistate, e l'enfasi che gli interlocutori mettono sul tema ci permette di considerare strategica l'attività che si occupa di gestire la presenza e la reputazione *on-line* degli alberghi.

In seguito alla lettura dei principali giudizi emersi nei diversi portali turistici, il comportamento assunto, nei diversi casi analizzati, risulta essere il medesimo: tutti gli intervistati, infatti, confermano l'importanza che essi riconoscono agli input provenienti dalla rete e la loro volontà di correggere eventuali errori o di modificare ciò che facilmente può essere migliorato (ristorazione, spiaggia, camere, ecc.), senza però mettere in dubbio la strategia complessiva adottata.

Non sfugge tuttavia come nei casi indagati emerga un ricorso parziale e non sistematico alle metriche di valutazione dei social media, trascurando importanti opportunità che un utilizzo professionale delle tecniche di monitoraggio dei contenuti social (*text mining*, *opinion mining*, analisi del *sentiment*, ecc.) permetterebbe per accrescere e migliorare le informazioni di marketing, sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo.

## **5. Considerazioni, implicazioni manageriali e limiti della ricerca**

L'analisi delle imprese alberghiere selezionate attraverso la classifica di notorietà *on-line* (aventi le migliori performance di presenza sul web della località studiata) suggerisce in primo luogo che il grado di notorietà non si collega alle strutture più grandi e qualificate e nemmeno a tipologie omogenee di imprese: infatti i casi identificati nello studio tramite questo criterio hanno consentito l'identificazione di imprese alberghiere assai differenti per dimensione (n. di camere e personale occupato) e per categoria di appartenenza (n. di stelle). Emerge subito che la notorietà *on-line* deriva dal grado di attenzione dedicata al web 2.0 da parte degli imprenditori, i quali pur non sempre consapevoli delle potenzialità della rete, ne intuiscano l'importanza strategica rispetto ai processi di marketing.

Dal punto di vista manageriale si evidenzia infatti che gli albergatori intervistati possiedono una buona conoscenza delle logiche del web 2.0 e una buona consapevolezza della rilevanza strategica del web per la sopravvivenza dell'impresa turistica (RQ1). Tutti gli imprenditori hanno dichiarato

di seguire con attenzione le recensioni *on-line* mettendole nella lista delle priorità per l'analisi della domanda e della concorrenza, organizzandosi per rispondere in tempo reale alle nuove esigenze dei turisti e alle nuove dinamiche competitive, intervenendo direttamente nei processi di marketing strategico ed operativo.

Emerge pertanto la centralità del ruolo dell'imprenditore nel collocare il web 2.0 all'interno dei processi di marketing, sebbene si tratti di un percorso ancora embrionale, di cui si intuisce l'importanza, senza riuscire a coglierne completamente gli effetti e le potenzialità. Gli imprenditori semmai si differenziano fra coloro che si occupano solo di aspetti strategici, gestendo il web 2.0 ed i rapporti con il mercato mediante il ricorso ad un team specializzato ad hoc (H2, H5, H6, H7, H8) e coloro che si dedicano anche alla gestione operativa del marketing 2.0, con particolare attenzione alle relazioni digitali con i clienti (H1, H3, H4).

La criticità del ruolo dell'imprenditore nella gestione strategica e operativa dei social media e degli strumenti 2.0 suggerisce più in generale che gran parte dei processi di marketing delle imprese alberghiere di piccola dimensione siano fortemente legati alla visione e all'orientamento strategico dell'imprenditore. L'importanza del ruolo ricoperto dall'imprenditore nel marketing è un punto di forza per queste imprese, ma può essere anche un punto di debolezza strutturale là dove l'imprenditore non ha la cultura e le competenze per capire e gestire le opportunità fornite dal web 2.0. Dal punto di vista delle implicazioni manageriali, questo suggerisce l'esigenza di affiancare l'imprenditore con strutture organizzative dedicate alla gestione professionale dei processi di marketing 2.0, responsabilizzando risorse interne, ricorrendo a agenzie esterne o identificando soluzioni ibride (interne ed esterne). In questo modo si potrebbe superare l'approccio spontaneistico e poco sistematico che a volte si traduce in impostazioni reattive o in condotte non in grado di cogliere pienamente le opportunità che i *social media* e l'economia di condivisione mettono a disposizione delle imprese. Nei casi osservati, tuttavia, sono emersi anche approcci al web di tipo proattivo (Sigala, 2012), tipicamente di marketing imprenditoriale, orientato da logiche di sperimentazione e di apprendimento progressivo, per prove ed errori, dal quale è possibile che gli intervistati sappiano trarre ispirazione per innovazioni nei processi di progettazione, generazione, comunicazione e consegna del valore ai turisti, con i quali nei casi più lungimiranti si stanno aprendo canali di comunicazione bidirezionale e partecipata (RQ2). Negli altri casi, sebbene, si sia nella fase che Tuten e Solomon (2014, p. 27) hanno qualificato di "*tradigital marketing*", in cui le imprese utilizzano i social mantenendo la tradizionale prospettiva della comunicazione e dello scambio unidirezionale, di tipo *top down*, emblematico del web 1.0., si possono intravedere segnali evolutivi che indicano la tendenza alla ricerca di approcci di marketing più condivisi e interattivi, ossia il passaggio da uno

stadio di prova ad uno stadi di transizione e di uso strategico del web 2.0. (Tuten e Solomon, 2014, pp. 50-52).

Per quanto attiene all'impatto del web 2.0 sui processi di marketing (RQ3), dalla ricerca emerge come negli ultimi tre anni si sia assistito ad un forte mutamento delle tradizionali politiche di marketing delle aziende alberghiere, definito dagli stessi operatori un cambiamento "epocale"<sup>15</sup>. Gli albergatori, in particolare quelli maggiormente esperti sul tema (H1, H2, H3, H6), segnalano una transizione forte verso un marketing 2.0 in cui il giudizio degli utenti e degli *stakeholders* è percepito in tempo reale attraverso le conversazioni della rete (commenti su Tripadvisor, sui portali d'intermediazione, sui *social generalisti*).

Le conseguenze della diffusione del web 2.0 risultano in definitiva fortemente impattanti sull'intero processo di marketing (informativo, strategico e operativo) e sulla cultura aziendale (RQ3), spingendo le imprese alberghiere a innovazioni manageriali di marketing. In particolare gli albergatori maggiormente pro-attivi adottano il <<marketing 2.0>> come piattaforma per integrare l'utilizzo delle nuove ICT nella prospettiva del marketing olistico (Kotler, 2007) e relazionale totale (Gummesson, 2002), secondo un approccio di marketing imprenditoriale.

Un approccio di marketing che però manifesta i limiti della mancanza di alcune competenze di base e dell'eccessivo incrementalismo tipico delle piccole e medie imprese italiane (Varaldo et al, 2006). Dallo studio dei casi emerge, infatti, come l'utilizzo dei processi di *social media* marketing sia ancora in fase embrionale o di prova (Tuten, Solomon, 2014) e come possa, per questo, avere ulteriori sviluppi e campi di applicazione per le imprese alberghiere. Possibili aree di miglioramento nell'uso dei *social media* si potranno avere, ad esempio, ricorrendo alla predisposizione di piani di *social media* marketing, ovvero tramite l'effettuazione di accurati processi di segmentazione della domanda *on-line*, l'ampliamento degli strumenti utilizzati (es *blog* aziendali, uso dei *social* per commercio elettronico, ecc.), il miglioramento dei contenuti, l'affinamento delle metriche di controllo e il rafforzamento della struttura organizzativa a supporto dei *social media*.

In conclusione, pur riconoscendo l'importanza dei cambiamenti derivanti dalla diffusione del web 2.0 nell'intero processo di marketing e pur sostenendo che la disciplina si trova in una fase di evoluzione storica scandita dal passaggio che nel linguaggio del web viene qualificato come la transizione dal <<marketing 1.0>> al <<marketing 2.0>>, è possibile affermare che i cambiamenti in atto derivanti dal web 2.0 non identifichino un "nuovo modello di marketing", ossia un reale "cambiamento radicale di paradigma", quanto piuttosto una fase evolutiva ed innovativa delle prati-

---

<sup>15</sup>Un albergatore ha affermato che "sono cambiate più cose negli ultimi 3 anni con l'avvento delle recensioni on-line e delle OLTA che nei precedenti 20".

che tradizionali. Secondo i criteri di Khun (1978) siamo quindi in presenza di una fase di “scienza normale” o di sviluppo incrementale del paradigma<sup>16</sup> dominante, piuttosto che di fase “rivoluzionaria” (Khun, 1978) in cui vi è un vero e proprio salto di paradigma e di ridefinizione delle basi della disciplina<sup>17</sup>.

Chi scrive è consapevole che la ricerca presenta alcuni limiti. In primo luogo l'analisi dei casi studio è circoscritta a 8 imprese alberghiere e ad un'unica località turistica italiana esponendosi alle influenze anche determinanti delle dinamiche specifiche del contesto imprenditoriale e culturale locale.

In secondo luogo lo studio empirico è stato effettuato in un unico momento di fine stagione che, se da un lato risulta interessante perché permette di misurare la notorietà maturata attraverso il lavoro dell'estate 2013, dall'altro risente di un'unica osservazione, suggerendo l'esigenza di ripetere l'analisi in più momenti comprendenti anche periodi nel corso della stagione estiva in cui si verificano le maggiori presenze alberghiere.

Da questi limiti nascono spunti per interessanti prospettive di ricerca empirica sulla verifica del *framework* concettuale e di approfondimento teorico delle implicazioni del web 2.0 sulle strategie di marketing delle piccole imprese alberghiere, che possono contribuire ad affinare le riflessioni teoriche in merito al ruolo del marketing imprenditoriale ed al rapporto tra *marketing concept* e le nuove forme di marketing.

Tonino Pencarelli,  
Università degli studi di Urbino  
tonino.pencarelli@uniurb.it

Marco Cioppi,  
Università degli studi di Urbino  
marco.cioppi@uniurb.it

Fabio Forlani  
Università degli studi di Urbino  
fabio.forlani@uniurb.it

---

<sup>16</sup> Una matrice disciplinaria (paradigma) è definibile come “una costellazione di conclusioni – concetti, valori, tecniche, ecc.) condivise da una comunità scientifica, e usate dalla comunità scientifica per definire problemi e soluzioni lecite” e “il paradigma”.

<sup>17</sup> In queste fasi si produce un cambiamento dei problemi da porre all'indagine scientifica e dei criteri con i quali la professione stabilisce che cosa si deve considerare come un problema ammissibile o come soluzione legittima. Si realizza, inoltre, un riorientamento profondo della disciplina che consiste “nella trasformazione della struttura concettuale attraverso la quale gli scienziati guardano il mondo” Khun (1978, p.151).

## **Riassunto**

Il comparto turistico sta subendo una importante evoluzione a seguito dello sviluppo e della diffusione delle tecnologie web 2.0. Pertanto è utile comprendere come i social networks, che prevedono la condivisione, la co-progettazione e la partecipazione dei clienti e degli stakeholders alla creazione di valore, stiano impattando sui processi di marketing delle piccole imprese.

L'articolo indaga la diffusione e le modalità di utilizzo del web 2.0 nelle piccole imprese alberghiere di una località balneare italiana. La ricerca è stata condotta attraverso un'analisi qualitativa di 8 casi studio selezionati sulla base loro notorietà *on-line* definita mediante uno specifico indicatore (INOH). La *multicases studies analysis* ha permesso di approfondire l'impatto del web 2.0 sui processi di marketing delle piccole imprese alberghiere, con particolare attenzione al ruolo giocato dall'imprenditore. Dallo studio risulta che l'imprenditore gioca un ruolo critico: egli adotta un approccio di marketing imprenditoriale che prevede il ricorso ai social media anche nei casi in cui egli non ne conosce completamente le tecniche. Il fiuto, l'intuito e le capacità relazionali degli imprenditori consentono di utilizzare il web 2.0 come piattaforma per gestire i processi di marketing secondo una prospettiva strategica ed olistica, sebbene in modo non sistematico e non sempre professionale. Risultano quindi ampi spazi di miglioramento nell'utilizzo del web 2.0 nei processi di marketing.

## **Abstract**

The tourism sector is undergoing an important evolution with the development and dissemination of web 2.0 technologies. For this reason, it is useful to understand how social networks (that permit sharing, joint planning and customers and stakeholders' participation in value creation) are changing marketing processes of small businesses. This article investigates adoption and utilization of Web 2.0 in small hotels located in an Italian seaside destination. Research was conducted through a qualitative analysis of 8 case studies selected according to their on-line reputation defined by a specific indicator (INOH).

The multicase study analysis allows to investigate the impact of Web 2.0 on marketing processes of small business hotels, with particular attention to the role played by the entrepreneur. He adopts an entrepreneurial approach to marketing that involves the use of social media, even in cases when he does not master the technology. The instinct, intuition and social skills of entrepreneurs allow them to use Web 2.0 as a platform to manage marketing processes according to a strategic and holistic perspective, although often in a non-systematic and not professional manner. Therefore, it could be argued that there are many opportunities for improvement the use of web 2.0 in marketing processes of small hotels.

## **Jel Classification : M**

**Parole Chiave:** web 2.0; marketing 2.0; marketing imprenditoriale; comunicazione *on-line*; notorietà *on-line*; (**Keywords:** web 2.0; marketing 2.0; entrepreneurial marketing; on-line communication; on-line awareness).

## Bibliografia

Antonioli Corigliano M., Baggio R. (2012). *Internet e turismo, tecnologie per operare con successo*, Egea, Milano.

Aureli S., Forlani F., Pencarelli T. (2014). Brand management in the hotel industry: from company to network brand. Opportunities and limits of networking for small-sized hotels. Proceeding The 13th International Conference of the society for global business & economic development, ancona 16-18 luglio 2014.

Aureli, S., Medei, R., Supino, E., Travaglini, C. (2013). Online Review Contents and Their Impact on Three and Four-Star Hotel Reservations: Some Evidence in Italy. In Xiang Z. and Tussyadiah (eds), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 381-393), Springer International Publishing.

Barile S., Pels J., Polese F., Saviano M. (2012). An introduction to the viable systems approach and its contribution to marketing. *Journal of Business Market Management*, 5(2), 54-78.

Bartolazzi F. V., Forlani F., Fortezza F. (2008). Caratteri e potenzialità degli eventi come "esperienze mediterranee": il caso "Palio de lo daino". *Mercati e competitività*.

Bateson J. E., Hoffman K. D. (2000). *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo Editore.

Boaretto A., Noci G., & Pini, F. M. (2011). *Marketing reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienze multicanale*, Gruppo 24 Ore, Milano.

Buhalis D., Laws E. (2001). *Tourism Distribution Channels: Patterns, Practices and Challenges*, Thomson, London.

Buhalis D., Law R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research, *Tourism Management*, 29, 4, 609-623.

Casarin F. (1996). *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Giappichelli, Torino.

Cioppi M. (2009). La comunicazione territoriale turistica in rete: un'analisi comparata dei siti delle regioni adriatiche, in Pencarelli T., Gregori G.L., *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, Franco Angeli, Milano.

Carson D., Cromie S., McGowan P., Hill, J. (1995), *Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach*, London, Prentice Hall.

Corbetta P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.

Cozzi G., Ferrero G. (2004). *Principi e aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.

Cozzi G. (2006). Note in margine alla lezione di Isa Marchini sul marketing imprenditoriale nelle imprese minori, in *Scritti in onore di Isa Marchini*. Franco Angeli, Milano.

Curina I. (2012). *Web e comportamenti di acquisto e di consumo: Il caso delle agenzie viaggi*, Tesi magistrale in Comunicazione Interculturale d'Impresa, non pubblicata, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo".

Del Chiappa G., Dall'Aglio S. (2012). *Factors influencing Travellers'e-Ratings and e-Complaints about Hotel Services: Insights from an Italian Tourism Destination*, in Fuchs, M., Ricci, F., & Cantoni, L. (2012). *Interacting with a social web of smart objectives for enhancing tourist experiences*. Springer-Verlag Wien.

Del Chiappa G. (2011). Trustworthiness of Travel 2.0 applications and their influence on tourist behaviour: an empirical investigation in Italy, in Law R., Fuchis M., Ricci F. (a cura di), *Information and Communication Technologies in Tourism 2011*, Springer, Vienna.

Eiglier P., Langeard E. (1988). *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill.

Eisenhardt K. M., Graebner M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Ferrero G. (1992). *Il marketing relazionale. L'approccio delle scuole nordiche*, Edizioni LINT, Trieste.

Ferrero G. (2013). *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino.

Forlani F. (2005). *Esperienze, marketing e territorio*, Tesi di dottorato non pubblicata,

Università degli Studi di Genova.

Forlani F. (2009). La comunicazione non convenzionale nel turismo, in Pencarelli T., Gregori G.L., *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche: una prospettiva manageriale*, FrancoAngeli, Milano.

Fortezza F., Pencarelli T. (2011). Experience marketing: specific features and trends. The Wish Days case study. *Journal of Marketing Trends*, 1(6), 57-69.

Franch M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche*, Mc Graw Hill, Milano.

Golinelli G. M., Barile S., Saviano M., Polese F. (2012). Perspective Shifts in Marketing: Toward a Paradigm Change?. *Service Science*, 4(2), 121-134.

Golinelli G. M. (2000). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Cedam, Padova.

Grandinetti R. (1993). *Reti di marketing*, Etas, Milano.

Grönroos C. (2002). *Management e marketing dei servizi: un approccio al management dei rapporti con la clientela*, Isedi, Torino.

Grönroos C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis, *Marketing Theory*, 11(3), 279-301.

Guercini S. (2005). Marketing imprenditoriale, marketing manageriale e conoscenza di mercato del vertice d'impresa, *Mercati e Competitività*, 1, 143-164.

Gummesson E. (2002). Relationship marketing in the new economy, *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37-57.

Gummesson E. (1999). Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers, *Australasian Marketing Journal*, 7(1), 72-85.

Gummesson E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 242-249.

Hills J. R., Cairncross G. (2011). Small accommodation providers and UGC web sites: perceptions and practices. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 26-43.

Hoffman D.L., Novak T. P. (1996). Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations, *Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 50-68.

Kotler P., Jain D. C., Maesincee S. (2002). *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Il sole 24 ORE, Milano.

Kotler P., Keller K. L. (2007). *Il marketing del nuovo millennio*, Pearson, Milano.

Khun T. (1978). *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino.

Kraus S., Harms R., Fink M. (2010). Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(1), 19-34.

Leung D., Law R., van Hoof H., Buhalis D. (2013). Social media in tourism and hospitality: A literature review. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 3-22.

Lim S., Saldaña A. Z., Saldaña P. E. Z. (2011). Do market oriented firms adopt Web 2.0 technologies? An empirical study in hospitality firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(4), 465-477.

Loguercio M. (2013). Search in Italy. Come gli italiani usano i motori di ricerca in un contesto multidevice e, soprattutto, come questi stanno cambiando il modo di decidere e di acquistare, FIND S.r.l. [www.findsdm.it/report/FIND-Search-in-Italy-2013-whitepaper.pdf](http://www.findsdm.it/report/FIND-Search-in-Italy-2013-whitepaper.pdf)

Lovari A., Giglietto F. (2012). Social media and Italian universities: An empirical study on the adoption and use of Facebook, Twitter and Youtube, January 2, 2012.

Marchini I. (1995). *Il governo della piccolo impresa. Le basi delle conoscenze*, Vol. 1, ASPI INS-Edit, Genova.

Mattiacci A., Ceccotti F. (2005). Lo sviluppo del marketing nella PMI: riflessioni a margine di un'esperienza d'impresa, in *Micro & Macro marketing*, n. 1.

Micelli S., Prandelli E. (2000). Net marketing. Ripensare il consumatore nel mondo della rete, in *Economia & Management*, n. 4.

Middleton V. T., Clarke J. R. (2012). *Marketing in travel and tourism*. Routledge.

Milano R., Baggio R., Piattelli R. (2011). The effects of online social media on tourism websites, in *Information and Communication Technologies in Tourism 2011* (pp. 471-483), Springer, Vienna.

Miles M. B., Huberman A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

Minazzi R., Lagrosen S. (2013). Investigating Social Media Marketing in the Hospitality Industry: Facebook and European Hotels. In Xiang Z. and Tussyadiah (eds), *Information and Communication Technologies in Tourism 2014* (pp. 381-393), Springer International Publishing.

Miguéns J., Baggio R., Costa C. (2008). Social media and tourism destinations: TripAdvisor case study, *Advances in Tourism Research*, Aveiro.

Morris M. H., Schindehutte M., LaForge R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of marketing theory and practice*, 1-19.

Morrison A. M., Taylor J. S., Douglas A. (2004), Website Evaluation in Tourism and Hospitality: The Art Is Not Yet Stated, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 17 n. 2/3, pp. 233-251.

Munar A. M., Jacobsen J. K. S. (2013). Trust and involvement in tourism social media and web-based travel information sources. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 13(1), 1-19.

Normann R., Ramirez R. (1995). *Le strategie interattive d'impresa: dalla catena alla costellazione del valore*, Etas libri.

O'Reilly T. (2005). What is Web 2.0, <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>.

O'Reilly T. (2007). What is Web 2.0: Design patterns and business models for the next generation of software, *Communications & strategies*, (1), 17.

Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1988). Servqual, *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.

Pastore A., Vernuccio M. (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Milano.

Pencarelli T. (2001). *Marketing e performance nell'industria turistica*, Quattroventi, Urbino.

Pencarelli T. (2003). I rapporti interaziendali nelle reti turistiche: collaborazione e conflitto. *Economia e diritto del terziario*, n.2.

Pencarelli T., Forlani F. (2006). Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze. In *Congresso Internazionale Le tendenze del Marketing*.

Pencarelli T., Cioppi M., (2008). "I processi di vendita ed il marketing delle PMI", in Tunisini A. (a cura di), *Teorie e Applicazioni di Business Marketing: comprendere i processi di mercato e modellare l'azione di management*, Franco Angeli (ed), Milano.

Pencarelli T., Gregori G.L. (2009). *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, (a cura di), Franco Angeli, Milano.

Pencarelli T. (2010). *Marketing e Management del turismo*, Edizioni Goliardiche, Trieste.

Pencarelli T. (2013). Processi di service management, in Baglieri D., Dagnino G. B., Faraci R., (a cura di), *Management dell'impresa*, ISEDI, Torino.

Pencarelli T., Splendiani S., Dini M. (2013). Marketing e strategie competitive in un settore turbolento: il caso Eden Viaggi, *Mercati e Competitività*, n.3/2013.

Porter M. E. (1987). *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano.

Provincia di Rimini (2013). *Ospitalità / Accomodation 2013*, Assessorato al Turismo.

Rispoli M., Tamma M. (1996). *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.

Shaw G., Bailey A., Williams A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2), 207-214.

Sigala M. (2012). Exploiting web 2.0 for new service development: Findings and implications from the Greek tourism industry. *International Journal of Tourism Research*, 14(6),

551-566.

Thompson A., Strickland A.J., Gamble J.E. (2009). *Strategia aziendale, Formulazione ed esecuzione*. Mc Graw Hill, Milano.

Tierney P. (2000), Internet-based evaluation of tourism web site effectiveness: Methodological issues and survey results, *Journal of Travel Research*, vol. 39, n.2, pp. 212-219.

Toffler A. (1981). *The third wave*, Bantam books, New York.

Tuten T.L., Solomon M.R. (2012). *Social media marketing*, Pearson Education, Prentice Hall, edizione italiana a cura di Pilotti L., Tedeschi Tosca A., (2014). *Social media marketing. Post-consumo, innovazione collaborative e valore condiviso*, Pearson, Milano.

Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. (2006). Marketing-non-marketing all'italiana: virtù, limiti e prospettive. In Collese U., Andreani JC (a cura di). *Atti del V Congresso Internazionale Marketing Trends, Venezia* (pp. 20-21).

Vargo S. L., Lusch R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, vol. 68, n.1, pp. 1-17.

Vargo S. L., Lusch R. F. (2007). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n.1, pp. 1-10.

Wang Y. (2008). Web-based Destination Marketing Systems: Assessing the Critical Factors for Management and Implementation. *International Journal of Tourism Research*, vol. 10, pp. 55-70.

Xiang Z., Gretzel U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management*, 31, 2, 179-188.

Yin R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd Edition), Sage Publishing, Newbury Park.

Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill.