

A n d r e a M o r e t t a T a r t a g l i o n e , C a r m e n
B e r n é M a n e r o e A n d r e e a V i c u t a C i o b a n u

L'e-WOM come strumento di gestione nel settore alberghiero italiano

Il settore del turismo è stato significativamente influenzato dallo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) tra le quali ha assunto un ruolo importante il passaparola elettronico (electronic Word-Of-Mouth) che permette agli utenti di fornire opinioni online circa la propria esperienza in qualità di turisti. Gli alberghi sono tra gli operatori turistici maggiormente interessati a questo strumento dal quale possono ottenere feedback e sfruttare le informazioni generate per migliorare la gestione e i risultati.

La letteratura accademica sul tema si è concentrata sulla prospettiva del consumatore e ha prestato poca attenzione alla prospettiva dell'impresa. Questa ricerca, attraverso un'indagine empirica dalla quale sono stati ottenuti 136 questionari compilati da proprietari e direttori di alberghi italiani, si propone di aggiungere valore attraverso lo studio dello stato dell'arte dell'e-WOM come strumento di management, approfondendo la prospettiva dei manager alberghieri nei riguardi di tale strumento. L'analisi dei risultati evidenzia l'esistenza di differenze in base al profilo dell'intervistato e alla tipologia di albergo che permettono interessanti considerazioni sul tema.

Parole chiave: e-WOM; settore alberghiero; strumento di gestione; social media marketing

The e-WOM as a managerial tool in the Italian hotel industry

The tourism industry has been significantly influenced by the development of Information and Communication Technologies (ICTs), among them the electronic Word-Of-Mouth (e-WOM) plays an important role allowing users to provide online opinions about their experience as tourists. Hotels are the tour operators most concerned by this application from which they can get feedback and exploit the information generated to improve management and results.

This research, through an empirical study from which 136 questionnaires completed by Italian hotel owners and directors were obtained, aims to add value through the study of the e-WOM as a managerial tool, deepening the perspective of hotel managers regarding this application.

The analysis of the results shows differences based on the interviewee's profile and the hotel characteristics that allow interesting considerations on the topic.

Keywords: e-WOM; hotel industry; managerial tool; social media marketing

1. Introduzione

L'industria del turismo ha registrato una crescita praticamente ininterrotta. Gli arrivi turistici internazionali a livello mondiale sono cresciuti da 674 milioni nel 2000 a 1186 milioni nel 2015; i ricavi del turismo internazionale conseguiti dalle destinazioni in tutto il mondo sono aumentati da 495.000 milioni di euro nel 2000 a 1.260.000 milioni di euro nel 2015 (UNWTO, 2016). L'Italia è

tra le mete più visitate in tutto il mondo, occupando il quinto posto in termini di arrivi di turisti internazionali, mentre gli arrivi dei turisti nazionali superano di 5 milioni quelli internazionali (ISTAT, 2015).

In termini di volume alberghiero l'Italia è il più grande mercato d'Europa e il terzo nel mondo dopo gli Stati Uniti e la Cina, con più di 1 milione di camere. Il settore risulta frammentato (più di 31.000 alberghi) e fortemente influenzato da esercizi ricettivi indipendenti e di piccola dimensione. Le strutture più grandi sono gli hotel appartenenti a una catena, con una dimensione circa quattro volte superiore agli hotel indipendenti, ma sono poco diffusi sul territorio italiano (EUROSTAT, 2016).

Secondo Trademark (2012), il settore alberghiero italiano sta perdendo terreno in termini di soddisfazione del cliente, presenta qualche distorsione tra le valutazioni sulla qualità percepita e la qualità assegnata ufficialmente con il numero di stelle e osserva una perdita di competitività con i mercati internazionali più dinamici e con prezzi più bassi. Tale scenario evidenzia l'importanza di ampliare la conoscenza dei bisogni e delle opinioni dei consumatori al fine di ottenere un adeguato posizionamento competitivo. In tal senso, le ICT rappresentano una delle principali leve strategiche per il management alberghiero (Levy *et al.*, 2013) poiché trasferiscono agli utenti il potere di identificare, personalizzare e acquistare prodotti turistici e contribuiscono alla globalizzazione del settore consentendo lo sviluppo, la gestione e la distribuzione dell'offerta a livello mondiale (Buhalis e Law, 2008). Tra le varie applicazioni, il passaparola elettronico (e-WOM) riveste sicuramente un ruolo fondamentale poiché consente agli utenti di esprimere online le proprie opinioni circa i servizi alberghieri offrendo al management un'opportunità efficace per migliorare la propria offerta e un canale diretto per la gestione dei rapporti con i clienti attuali e potenziali.

Con il termine e-WOM si intendono tutte le comunicazioni informali tra consumatori attraverso tecnologie basate su Internet, relative all'uso o alle caratteristiche dei prodotti e dei servizi o dei loro fornitori (Litvin *et al.*, 2008). Si tratta di un concetto bidimensionale che comprende l'ambito della comunicazione one-to-one (e-mail), one-to-many (portali di opinione) e many-to-many (comunità virtuali, reti sociali), ma anche diversi livelli di interattività, che possono essere asincroni (e-mail, portali di opinione, blog) e sincroni (chat, forum, messaggistica istantanea) (Salvi *et al.*, 2013). La comunicazione e-WOM è diventata una fonte di "Big Data" dei comportamenti di consumo reali (Berger, 2014; Dirsehan, 2015) creando l'opportunità per le imprese di accedere alle informazioni in quantità colossali e in tal modo migliorare il processo decisionale.

Sebbene la letteratura sia prolifica in lavori che trattano il punto di vista dell'utente dell'e-WOM (Vermeulen e Seegers, 2009; Jalilvand e Samiei 2012; Ruiz *et al.*, 2013), la prospettiva dell'offerta riceve una scarsa attenzione. Tra i motivi si rileva un interesse esiguo da parte dei manager nell'uso e nella gestione di applicazioni tecnologiche per la pianificazione e attuazione di strategie di sviluppo del business, perdendo così importanti occasioni di crescita. Infatti, parte della ricerca precedente descrive l'e-WOM come uno strumento in grado di individuare minacce e opportunità per un business e, se ben sfruttato, fornire vantaggi competitivi alle imprese. La gestione dei contenuti dell'e-WOM da parte delle imprese offre la possibilità di eseguire il controllo di qualità dei propri prodotti/servizi, di interagire con i clienti e di aumentare il numero di prenotazioni; per queste ragioni l'e-WOM dovrebbe essere considerato come uno strumento da integrare nei processi di gestione aziendale. L'industria del turismo, in particolare le imprese ricettive, sono tra le organizzazioni più interessate (Salvi *et al.*, 2013) poiché, come evidenziato da Xie *et al.* (2011), l'utilizzo dell'e-WOM in questo settore ha il potenziale di influenzare il processo decisionale dei consumatori. Anderson (2012) rileva una relazione positiva tra il miglioramento delle recensioni di

un hotel e la possibilità di aumentare il prezzo della propria offerta pur mantenendo la stessa quota di mercato.

Diventa dunque fondamentale sviluppare un filone di ricerca che evidenzii l'importanza degli effetti dell'e-WOM per la gestione delle strutture ricettive (Cantallops e Salvi, 2014). L'obiettivo di questo lavoro è quello di offrire una descrizione dello stato di utilizzo attuale dell'e-WOM come strumento per la gestione alberghiera nel caso italiano, individuando il livello di gestione attuale dell'e-WOM, il profilo dei manager che lo utilizzano, le ragioni per cui viene integrato come strumento nella gestione strategica dell'impresa e l'utilità concreta che ne deriva in termini di miglioramento della gestione stessa.

Dopo una revisione della letteratura sull'utilizzo delle ICT nel management alberghiero, e in particolare dell'e-WOM, viene descritta la metodologia dell'indagine svolta attraverso un'analisi empirica che raccoglie le opinioni dei decision maker delle strutture alberghiere. Sulla base dei risultati vengono, infine, presentate conclusioni e implicazioni manageriali.

2. L'e-WOM nel settore alberghiero

Molti alberghi hanno fatto ricorso alle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) per far fronte ad un ambiente caratterizzato dalla globalizzazione, inasprimento della concorrenza e crescenti aspettative degli ospiti. Nonostante gli investimenti in risorse tecnologiche siano notevoli, spesso non garantiscono i rendimenti attesi (Cohen e Olsen, 2013); è importante, dunque, saper individuare le opportunità tecnologiche e gestirle in maniera efficace per migliorare la gestione e i risultati.

Tra le applicazioni tecnologiche disponibili emerge l'e-WOM (Negroponte e Maes, 1996) inteso come qualsiasi commento, positivo o negativo, espresso online da un cliente potenziale, attuale o precedente su un prodotto o un'impresa (Hennig-Thurau *et al.*, 2004; Villanueva *et al.*, 2007), prima, durante o dopo l'esperienza di consumo. Nel contesto alberghiero, questo tipo di comunicazione prevede la possibilità per i clienti di condividere le proprie esperienze di viaggio (Bilgihan *et al.*, 2016) influenzando così le decisioni di acquisto degli altri consumatori (Ayeh *et al.*, 2013; Cheng e Loi, 2014) e i risultati delle imprese (Villanueva *et al.*, 2007).

La letteratura scientifica si è focalizzata soprattutto sull'impatto dei contenuti generati dagli utenti su altri utenti, in particolare in termini di influenza sulle decisioni d'acquisto. Ad esempio, Del Chiappa (2011) rileva che, dopo aver letto le recensioni online, i turisti italiani cambiano albergo a volte (64,8%), quasi sempre (12%) o sempre (0,5%), condizionando così l'offerta degli operatori turistici (Del Chiappa, 2013).

Le recensioni dei consumatori vengono spesso percepite dalle imprese alberghiere come una minaccia (Litvin *et al.*, 2008), in realtà rappresentano uno strumento di marketing strategico e non invasivo che sfrutta un flusso libero e spontaneo di informazioni tra individui (Yang *et al.*, 2013; Cantallops e Salvi, 2014).

Dalla letteratura emergono diversi utilizzi dell'e-WOM come strumento di gestione delle imprese alberghiere che possono essere ricondotti a due macro-categorie della gestione strategica aziendale: knowledge management (Lacey, 2012; Yacouel e Fleischer, 2012; Melián-González *et al.*, 2013; Torres *et al.*, 2014) e reputation management (Ott *et al.*, 2011; Zhang e Vásquez, 2014; Banerjee e Chua, 2014; Cassia *et al.*, 2016).

Diversi autori sostengono che l'impresa dovrebbe rispondere strategicamente ai commenti dei consumatori online (Dellarocas, 2006; Gu e Ye, 2014) poiché la mancanza di una risposta ha un impatto negativo sull'intenzione d'acquisto del consumatore (Mauri e Minazzi, 2013) e può danneggiare la reputazione dell'impresa (Lee e Song, 2010). Al contrario, fornire una risposta

adeguata al cliente, soprattutto quando si tratta di reclami o lamentele, consentirebbe di incrementare il suo livello di soddisfazione (Smyth *et al.*, 2010; Levy *et al.*, 2013).

L'indagine della PhoCusWright (2013) rileva che per il 62% degli intervistati l'esistenza di risposte online da parte dei manager dell'hotel aumenta la probabilità di prenotazione presso lo stesso. Una risposta adeguata ad una recensione negativa migliora l'immagine percepita dell'hotel per l'87% degli utenti, mentre il 70% dichiara che una risposta aggressiva o difensiva diminuisce la probabilità di prenotazione presso lo stesso. Nonostante l'evidenza dei dati, il tasso di risposta degli alberghi ai commenti online è molto basso (7% secondo Revinat, 2011) e i manager fanno un uso minimo degli spazi online dedicati alle recensioni per comunicare con i propri clienti (Litvin *et al.*, 2008; O'Conner, 2010). L'efficacia dell'e-WOM come strumento di gestione dipende infatti anche dall'esperienza dei manager alberghieri nell'utilizzo di strumenti tecnologici (Sparks *et al.*, 2013; Wei *et al.*, 2013). È il manager che decide se rispondere o meno alle recensioni online e anche come farlo (Park e Allen, 2013).

Nonostante i progressi tecnologici raggiunti, Baka (2016) afferma che c'è ancora molta strada da fare verso la piena integrazione dell'e-WOM nella strategia di business. È dunque importante generare contributi per la conoscenza dei processi decisionali relativi all'utilizzo degli strumenti online, nell'ambito dell'e-WOM e da una prospettiva di marketing. Le relazioni tra le diverse variabili in gioco - atteggiamenti, intenzioni e comportamenti - sono un tema di studio aperto.

Alla luce di tali considerazioni emerse dalla letteratura, attraverso un'indagine esplorativa, questo lavoro si propone di rispondere alle seguenti domande di ricerca:

- 1) Qual è l'attuale livello di gestione dell'e-WOM da parte delle imprese alberghiere italiane;
- 2) Qual è il profilo dei gestori/manager alberghieri maggiormente predisposti verso la gestione/utilizzo di questo strumento;
- 3) Quali sono le principali ragioni che spingono gli hotel ad utilizzare l'e-WOM come strumento di gestione aziendale e quale utilità ne traggono in termini di miglioramento della gestione stessa.

3. Metodologia della ricerca

In questo lavoro è stato utilizzato il metodo dell'indagine empirica per raccogliere le informazioni necessarie. Data la popolazione molto ampia ed eterogenea composta da 31.000 hotel in Italia (ISTAT, 2016), per ottenere un campione rappresentativo è stato utilizzato il metodo di campionamento "Expert Sampling" che consente di selezionare una porzione della popolazione, caratterizzata da maggiore esperienza e competenza nell'ambito oggetto di studio, da cui estrarre il campione. Si è deciso di partire dall'associazione di albergatori più importante in Italia che conta più di 27.000 hotel associati e al suo interno è organizzata in 18 Unità Regionali e 131 Associazioni Territoriali. Nella pagina web di ciascuna Associazione Territoriale sono stati ricercati gli hotel facenti parte del consiglio direttivo con i rispettivi indirizzi di posta elettronica. In totale è stato possibile risalire al nome, e dunque all'indirizzo mail, di 500 hotel che hanno rappresentato il campione finale. A ciascun albergo è stata inviata una mail rivolta al responsabile del processo decisionale strategico, nella quale, dopo una breve descrizione della ricerca, si invitava a compilare il questionario tramite l'apposito link a Google Forms. Sono stati raccolti 136 questionari tutti validi; il tasso di risposta è dunque del 27% (Tabella 1).

Tabella 1. Scheda tecnica dell'indagine

AREA TEMATICA E GEOGRAFICA	31.000 hotel in Italia nel 2016
POPOLAZIONE ACCESSIBILE INTERVISTATI	500 hotel del consiglio direttivo delle Associazioni Territoriali con indirizzo mail noto

	Risponde il responsabile dell'hotel autorizzato.
METODO DI RACCOLTA E DATA	Questionario somministrato tramite e-mail; febbraio 2017-giugno 2017.
PROCEDURA DI CAMPIONAMENTO	Questionario inviato al 100% della base accessibile.
DIMENSIONE DEL CAMPIONE	136 questionari, tutti validi; 27,2% tasso di risposta ¹ .

Fonte: Elaborazione propria.

Nell'introduzione del questionario la ricerca è stata presentata come uno studio di opinione sul livello di gestione dell'e-WOM da parte dell'impresa e sul suo utilizzo come strumento di gestione aziendale. L'e-WOM è stato definito come l'informazione (opinioni espresse) generata dai clienti sulle varie piattaforme Internet in base alla loro esperienza personale con le strutture ricettive. La gestione dell'e-WOM è stata descritta come l'attuazione di pratiche volte a facilitare e stimolare la comunicazione e-WOM attraverso il sito web aziendale o altri canali come blog, pagine di opinione, forum di discussione o reti sociali, nonché l'adozione di strategie di risposta ai commenti online per sviluppare la fedeltà dei clienti attuali e attrarre nuovi clienti. L'utilizzo dell'e-WOM come strumento di gestione è stato invece presentato come la raccolta e l'analisi dei feedback dei clienti rilasciati sulle varie piattaforme online e l'utilizzo degli stessi per finalità di gestione, in particolare in termini di processo decisionale, innovazione e perfezionamento dell'offerta, gestione della qualità, gestione delle relazioni con i clienti attuali e potenziali. Il questionario include variabili relative agli atteggiamenti, alle intenzioni e al comportamento degli intervistati (Tabella 2). Gli item sono stati costruiti sulla base degli indicatori prevalenti nella letteratura, in particolare è stato considerato il lavoro di Westaby *et al.* (2010). Le variabili si dividono in diverse sezioni: i) le ragioni, sia a favore sia contro, l'accettazione e l'uso dell'e-WOM per la gestione alberghiera; ii) il punto di vista dell'intervistato circa le caratteristiche delle informazioni derivate dall'e-WOM come qualità delle informazioni, credibilità della fonte e dei contenuti, autorità, sia dell'emittente dell'informazione che del ricevente (per autorità dell'emittente si intende un consumatore esperto nei servizi ricettivi e cliente dell'impresa, mentre per autorità del ricevente si intende un manager in grado di elaborare e utilizzare le informazioni correttamente); iii) le motivazioni del manager misurate da variabili quali le attitudini, le norme soggettive, l'influenza esercitata dagli altri responsabili dell'impresa e dalla concorrenza e il controllo percepito sulle informazioni ricevute; iv) le intenzioni future circa l'utilizzo dell'e-WOM e v) il comportamento adottato sulla base delle informazioni raccolte dall'e-WOM in termini di cambiamenti apportati nella gestione dell'hotel.

Il questionario comprende anche una sezione relativa alle caratteristiche dell'intervistato e del suo albergo. Tutte le variabili sono misurate con una scala Likert di 5 punti, da 1 "Totalmente in disaccordo" a 5 "Totalmente d'accordo" con l'affermazione proposta (Likert, 1932).

Tabella 2. Variabili e indicatori

VARIABILI		SIGLE	INDICATORI
Ragioni	A Favore (Vantaggi)	RFOR1	Innovare e sviluppare nuovi prodotti/servizi.
		RFOR2	Migliorare i prodotti/servizi attuali.
		RFOR3	Ottenere benefici per l'organizzazione.
		RFOR4	Migliorare la relazione con i clienti.
		RFOR5	Conseguire la fedeltà dei nostri clienti.
		RFOR6	Conquistare nuovi clienti.
		RFOR7	Favorire la partecipazione online del cliente.
		RFOR8	Creare maggiore soddisfazione per i clienti.
		RFOR9	Perché l'opinione del cliente è importante per noi.
		RFOR10	Perché lo utilizza la concorrenza.

¹ Tasso di risposta in linea con quello ottenuto nelle analisi della popolazione dei mercati industriali (es. Camisón e Villar-López, 2012; Brettel *et al.*, 2012).

	Contro (Svantaggi)	RAGST1	Non abbiamo tempo per leggere le opinioni dei clienti.
		RAGST2	Il rischio di apportare cambiamenti alla gestione è troppo grande.
		RAGST3	Richiede un grande sforzo fisico e intellettuale.
		RAGST4	Richiede costi economici elevati.
		RAGST5	Non ci offre benefici.
		RAGST6	È difficile accontentare tutti i clienti.
Inform. E-WOM	Qualità	QUAL1	Informazione eccellente.
		QUAL2	Informazione necessaria.
		QUAL3	Informazione attuale.
		QUAL4	Informazione molto utile.
	Credibilità	CRDB1	I clienti che forniscono informazioni tramite l'e-WOM sono affidabili.
		CRDB2	L'informazione offerta dai clienti tramite l'e-WOM è reale.
		CRDB3	L'informazione offerta dai clienti tramite l'e-WOM da piena fiducia.
	Autorità	AUTH1	È importante che i clienti che offrono informazioni tramite l'e-WOM abbiano esperienza nei servizi ricettivi.
		AUTH2	Le opinioni dei clienti attuali sono molto più importanti delle opinioni dei clienti potenziali.
		AUTH3	La maggior parte delle opinioni online influenza il mio stile di gestione.
AUTH4		La maggior parte delle opinioni online mi fa riflettere sulle decisioni prese.	
Motivazioni	Attitudini	ATT1	Utilizzare le informazioni dell'e-WOM per migliorare la gestione è molto positivo per il mio hotel.
		ATT2	Utilizzare le informazioni dell'e-WOM per migliorare la gestione migliora i risultati.
		ATT3	Ho una opinione molto positiva circa l'utilizzo dell'informazione dell'e-WOM per la gestione.
	Norme soggettive	SNORM1	Tutte le persone rilevanti per lo sviluppo del mio business pensano che sia importante usare le informazioni dell'e-WOM per migliorare la gestione dell'hotel.
		SNORM2	Tutte le persone che influenzano la mia attività professionale pensano che devo usare le informazioni dell'e-WOM per migliorare la gestione dell'hotel.
		SNORM3	In generale, l'organizzazione ha sostenuto l'utilizzo delle informazioni dell'e-WOM per migliorare la gestione.
		SNORM4	Nel settore alberghiero, i manager che utilizzano le informazioni dell'e-WOM per migliorare la gestione dell'hotel sono considerati più competenti degli altri.
	Controllo percepito	PCTRL1	Ci risulta molto semplice impiegare le informazioni dell'e-WOM.
		PCTRL2	Controlliamo le informazioni dell'e-WOM.
		PCTRL3	L'utilizzo o meno di ogni dato ricevuto attraverso l'e-WOM è sempre una decisione personale (controllo personale).
	Intenzioni	INTAU1	Prevedo di continuare a utilizzare le informazioni dell'e-WOM per prendere decisioni di gestione.
		INTAU2	La mia intenzione è quella di continuare a usare le informazioni dell'e-WOM per migliorare l'offerta dei servizi alberghieri.
		INTAU3	Sicuramente continuerò ad utilizzare le informazioni dell'e-WOM per migliorare la gestione dell'hotel nel futuro.
Risultati comportamentali	BEH1	Il mio hotel ha implementato diversi cambiamenti derivanti dalle lamentele online.	
	BEH2	Il mio hotel ha implementato diversi cambiamenti derivanti dai suggerimenti online.	
	BEH3	Il mio hotel ha implementato diversi cambiamenti derivanti dalle opinioni online.	
	BEH4	Il mio hotel ha implementato diversi cambiamenti partendo dalle valutazioni che i clienti hanno assegnato ai nostri servizi.	
	BEH5	L'utilizzo delle informazioni dell'e-WOM è risultato molto utile nel prendere le decisioni.	

Fonte: Elaborazione propria.

Il questionario presenta all'inizio una domanda relativa all'utilizzo del passaparola online come strumento di gestione. La risposta affermativa o negativa indirizza a due questionari diversi dove nel primo caso vengono indagate le ragioni a favore, il livello di utilizzo e i risultati; nel secondo caso le ragioni a sfavore, le opinioni e le intenzioni future; tale metodo è sostenuto dalla letteratura (Lin, 2011; Sohail e Al-Jabri, 2014).

4. Risultati

4.1. Caratteristiche del campione

Dall'analisi del profilo demografico degli intervistati (Tabella 3), la partecipazione maschile risulta tre volte superiore a quella femminile (rispettivamente 75,4% e 24,6%); più della metà degli intervistati ha un'età compresa tra i 31 e i 45 anni (52,5%), segue la fascia d'età 46-60 anni (35,6%). Questi risultati sono in linea con precedenti studi sulle caratteristiche dei campioni delle imprese italiane (Bradley *et al.*, 2013; Damiani e Ricci, 2014) dominati dalla presenza maschile con un'età compresa tra i 37 e i 55 anni.

Il campione è composto per lo più da proprietari e direttori generali con istruzione superiore (63,5%) e con un'esperienza professionale tra i 6 e i 20 anni (64,4%). Per quanto riguarda il numero di dipendenti, la percentuale più alta è tra uno e venti (89,8%).

Tabella 3. Profilo degli intervistati che utilizzano l'e-WOM come strumento di gestione (%)

Sesso		Età		Livello di istruzione	
Donna	24,6	<30 anni	6,8	Scuola media	0,8
Uomo	75,4	31-45 anni	52,5	Diploma	35,6
		46-60 anni	35,6	Laurea triennale	27,1
		>60 anni	5,1	Laurea magistrale	36,4
Posizione		Esperienza in anni		N° dipendenti	
Proprietario/Socio/ Titolare	16,9	< 5	29,6	0	4,2
Direttore Generale	58,5	6-10	36,4	1-10	75,4
Account Manager, Sales Manager, Responsabile amministrativo	5,9	11-20	28	11-20	14,4
		> 21	5,9	> 21	5,9
Direttore Marketing	9,3				
Responsabile reception	9,3				

Fonte:Elaborazione propria

In relazione al profilo degli hotel (Tabella 4), si osserva che il campione è composto principalmente da hotel 3 stelle (50,8%), seguiti dai 4 stelle (36,4%). Il 44,9% degli alberghi è ubicato al nord, il 28% al centro e il 22,9% al sud, la restante parte nelle isole Sicilia e Sardegna. Il campione dell'indagine, in termini di profilo degli hotel, può essere considerato per grandi linee rappresentativo del settore alberghiero italiano in base ai dati ISTAT (2016) che rilevano un 59,98% di hotel al nord, 19,17 al centro e 20,83 al sud; un 46% di hotel 3 stelle e 35% 4 stelle.

Solo il 35,6% degli hotel appartiene a una catena mentre la maggior parte sono hotel indipendenti (64,4%) in linea con lo studio dell'Horwath Hotel, Tourism and Leisure (2016) che rileva un numero inferiore di hotel appartenenti a catene alberghiere in Italia rispetto alla maggior parte dei paesi europei. Per catena alberghiera si intende un insieme di alberghi omogenei che si presentano con un brand comune, talvolta unico, talvolta in aggiunta alla propria insegna. Il legame che unisce gli alberghi definiti "in catena" può assumere forma e forza diverse; può trattarsi di un

unico soggetto giuridico che gestisce più aziende alberghiere oppure di un'impresa che decide di sviluppare il proprio mercato concludendo accordi di management contract o di franchising con altre imprese o ancora di un gruppo di imprese che decidono di collaborare per promuovere un'immagine e un marchio comune (Benevolo e Grasso, 2017).

Tabella 4. Profilo degli alberghi (%)

N° di stelle dell'hotel		Area geografica		Tipo di gestione	
2*	5,9	Nord	44,9	Catena	35,6
3*	50,8	Sud	22,9	Hotel indipendenti	64,4
4*	36,4	Centro	28		
5*	6,8	Sicilia-Sardegna	4,2		

Fonte: Elaborazione propria.

4.2 Analisi descrittiva

Di seguito si descrivono i risultati delle sezioni del questionario relative all'accettazione e all'utilizzo dell'e-WOM da parte degli intervistati. L'analisi descrittiva, realizzata con l'utilizzo del software statistico SPSS 16.0, comprende il calcolo delle statistiche di base della media e deviazione standard, nonché il test di differenza tra le medie per le variabili considerate potenzialmente esplicative del comportamento degli intervistati.

Circa il 13% del campione dichiara di non utilizzare l'e-WOM come strumento di gestione. Le ragioni più menzionate riguardano i costi di gestione elevati e una scarsa utilità percepita nel riuscire a soddisfare tutti i clienti. Altre ragioni, meno frequenti, riguardano il tempo e gli sforzi necessari per la gestione del sistema e le basse aspettative di ottenere un beneficio dallo stesso. Una percentuale molto più ampia del campione (87%) dichiara invece di utilizzare l'e-WOM (Tabella 5).

Tabella 5. Ragioni a favore dell'accettazione e utilizzo dell'e-WOM

	Media	Std. D
RFOR1	3,42	,91
RFOR2	3,57	,99
RFOR3	3,17	,93
RFOR4	3,63	1,04
RFOR5	3,53	,97
RFOR6	3,45	,97
RFOR7	3,51	,94
RFOR8	3,52	1,04
RFOR9	3,82	1,09
RFOR10	2,74	,96

Fonte: Elaborazione propria

La vicinanza numerica tra i valori delle medie e delle deviazioni delle diverse variabili indica che sono tutte considerate valide ragioni di utilizzo dell'e-WOM. Tuttavia, il valore medio più alto (3,82) corrisponde all'importanza attribuita all'opinione del cliente seguita dall'importanza di migliorare la relazione con lo stesso e la sua soddisfazione. I valori più bassi, invece, vengono assegnati all'utilizzo dello strumento da parte della concorrenza e alla possibilità per l'organizzazione di ottenerne benefici. Ne deriva, dunque, che l'e-WOM è considerato importante per la gestione del cliente ma meno rilevante in ottica competitiva o di redditività dell'impresa.

Nella Tabella 6 si riportano i valori delle variabili relative alla qualità, credibilità e autorità delle informazioni dell'e-WOM. Si rileva un certo scetticismo riguardo l'affidabilità e la fiducia nelle informazioni fornite dagli utenti online i cui indicatori presentano i valori medi più bassi nella scala. Questo aspetto si riflette anche nella scarsa influenza che tali informazioni esercitano sulle decisioni di gestione (2,99). Ciò che sembra accrescere il valore alle informazioni fornite dagli utenti è l'esperienza che gli stessi hanno come clienti dell'hotel (valore medio più alto, 3,33) e che, in ogni caso, l'informazione fornita sia di qualità, attuale e utile (3,24; 3,20 e 3,19).

Tabella 6. Caratteristiche attribuite all'e-WOM

	Media	Std. D
QUAL1	3,00	,90
QUAL2	3,24	,95
QUAL3	3,20	,89
QUAL4	3,19	,86
CRDB1	2,85	,87
CRDB2	2,79	,90
CRDB3	2,81	,88
AUTH1	3,33	,98
AUTH2	3,02	,99
AUTH3	2,91	,82
AUTH4	3,10	,80
AUTH5	2,99	,89

Fonte: Elaborazione propria

In generale, si può affermare che gli intervistati mostrano un'attitudine positiva verso l'e-WOM (3,29) e la sua utilità per il miglioramento del processo decisionale (3,22), mentre è un po' più basso il riconoscimento degli impatti dell'e-WOM sui risultati dell'organizzazione (3,16) (Tabella 7). Al tempo stesso, gli intervistati sostengono (con un 3,18 di valore medio) che l'uso dell'informazione dell'e-WOM deve essere una decisione personale, che spesso dipende dalla percezione del livello di sicurezza delle informazioni.

Tabella 7. Motivazioni

	Media	Std. D
ATT1	3,22	,88
ATT2	3,16	,89
ATT3	3,29	,80
SNORM1	2,91	,84
SNORM2	2,92	,81
SNORM3	3,08	,87
SNORM4	2,97	,98
PCTRL1	2,99	,90
PCTRL2	2,74	,92
PCTRL3	3,18	,99

Fonte: Elaborazione propria.

Dall'analisi dei valori relativi alle intenzioni di utilizzo futuro (Tabella 8) emerge che gli intervistati intendono continuare ad utilizzare l'e-WOM per motivi generali di gestione (3,32); di fatto, sembrano mostrare fiducia nel ruolo positivo dell'e-WOM nel processo decisionale in generale, ma non sembrano convinti circa il sostegno che può fornire per il miglioramento dell'offerta dei servizi.

Tabella 8. Intenzioni di utilizzo futuro dell'e-WOM

	Media	Std. D
INTAU1	3,17	,94
INTAU2	3,25	,98
INTAU3	3,32	1,05

Fonte: Elaborazione propria.

In relazione alla percezione dei risultati generati dalla gestione dell'e-WOM, i dati mostrano che gli intervistati hanno apportato cambiamenti a seguito dei suggerimenti forniti dai clienti online (2,96), e ritengono utile la gestione dell'e-WOM per il processo decisionale (2,92). Tuttavia, questi indicatori presentano valori molto bassi, probabilmente ad indicare una certa difficoltà nell'attuare concretamente le decisioni derivanti dalla gestione dell'e-WOM e tradurle in risultati effettivi.

Tabella 9. Risultati comportamentali

	Media	Std. D
BEH1	2,75	,86
BEH2	2,96	,90
BEH3	2,75	,80
BEH4	2,85	,84
BEH5	2,92	,87

Fonte: Elaborazione propria.

4.2.1. Analisi delle differenze tra le medie in base alle caratteristiche dell'offerta e dell'intervistato

L'analisi del *t-test* per l'uguaglianza tra le medie di campioni indipendenti consente di individuare le differenze tra i valori delle variabili su descritte sulla base delle caratteristiche dell'albergo (area geografica, categoria, tipo di gestione) e dell'intervistato (sesso, età, istruzione, esperienza professionale, posizione occupata e numero di dipendenti sotto la propria responsabilità).

Con riguardo alle variabili dell'hotel emergono differenze in base alla zona geografica (Tabella 10). Gli hotel del nord, rispetto a quelli del centro e del sud, attribuiscono maggiore importanza all'esperienza dei clienti (AUTH1), mostrano una maggiore attitudine verso l'utilizzo dell'e-WOM per la gestione (ATT3) e ritengono importante il sostegno ricevuto dall'organizzazione nell'utilizzo delle informazioni dell'e-WOM (SNORM3). Gli alberghi situati nel centro Italia, rispetto a quelli del sud, presentano invece una maggiore attitudine positiva verso il miglioramento dei risultati derivanti dalla gestione dello strumento (ATT2).

Tabella 10. Differenze tra le medie in base all'area geografica

Variabile	Zona	Media	Sig. (bilaterale)
AUTH1	Nord	3,64	,018
	Centro	3,12	,020
AUTH1	Nord	3,64	,013
	Sud	3,07	,013
ATT3	Nord	3,45	,006
	Sud	2,96	,003
SNORM3	Nord	3,16	,009
	Sud	2,66	,006
ATT2	Centro	3,48	,012
	Sud	2,92	,009
SNORM3	Centro	3,27	,008
	Sud	2,66	,007

Fonte: Elaborazione propria.

Gli hotel del campione sono stati divisi in due gruppi in base alla categoria (gruppo 1= 2; 3 stelle; gruppo 2= 4; 5 stelle). L'analisi statistica per categoria non presenta differenze significative per nessuna delle variabili al contrario di quanto ci si sarebbe potuti aspettare, ovvero che un hotel con un numero di stelle più alto riportasse valori medi più elevati. Questo risultato indica che la categoria non ha un impatto significativo sulle ragioni che giustificano l'utilizzo dell'e-WOM.

Rispetto al tipo di gestione, gli hotel del campione si dividono in quelli che appartengono ad una catena alberghiera e quelli indipendenti. I dati riportano differenze significative tra i due gruppi (Tabella 11) probabilmente dovute al fatto che gli hotel appartenenti ad una catena seguono le direttive dettate per tutti i membri, mentre quelli indipendenti sono disciplinati dalle proprie norme. Analizzando le ragioni a favore dell'e-WOM, gli hotel indipendenti ritengono più importante considerare l'opinione del cliente (RFOR9) e incentivare la sua partecipazione online (RFOR7) e sembrano avere una maggiore percezione di controllo delle informazioni virtuali ricevute (PCTRL3). Lo stesso accade per gli indicatori relativi all'intenzione di continuare ad utilizzare lo strumento in futuro (INTAU1; INTAU2; INTAU3). Esiste dunque un maggior interesse nel continuare a gestire l'e-WOM da parte degli hotel con una gestione indipendente i quali, probabilmente, lo ritengono uno strumento utile per essere più competitivi.

Tabella 11. Differenze tra le medie in base al tipo di gestione

Variabile	Tipo di gestione	Media	Sig. (bilaterale)
RFOR7	Catena	3,19	,006
	Indipendente	3,68	,004
RFOR9	Catena	3,38	,001
	Indipendente	4,06	,001
CRDB2	Catena	3,04	,020
	Indipendente	2,64	,020
PCTRL3	Catena	2,90	,019
	Indipendente	3,32	,017
INTAU1	Catena	2,90	,023
	Indipendente	3,31	,017
INTAU2	Catena	2,92	,007
	Indipendente	3,43	,006
INTAU3	Catena	3,00	,013
	Indipendente	3,50	,009

Fonte: Elaborazione propria.

In relazione alle caratteristiche degli intervistati il campione è diviso in gruppi: in base al sesso, all'età (gruppo 1 <45 anni e gruppo 2 dai 44 anni in su), al livello di istruzione (gruppo 1 = istruzione primaria e gruppo 2= istruzione superiore), all'esperienza (gruppo 1 >10 anni e gruppo 2 <11), alla posizione occupata nell'albergo, ovvero proprietari, direttori o responsabili marketing, e al numero di dipendenti sotto la propria responsabilità (gruppo 1 >10 e gruppo 2 <11). Non risultano differenze significative in base al sesso e agli anni di esperienza degli intervistati.

Rispetto all'età, gli intervistati con più di 44 anni attribuiscono più importanza all'influenza esercitata dai colleghi che intendono utilizzare l'e-WOM per migliorare la gestione dell'hotel (SNORM2).

Considerando il livello di istruzione, le differenze si notano nella variabile delle caratteristiche percepite dell'e-WOM, concretamente, negli indicatori relativi alla credibilità delle informazioni (CRDB2) e all'influenza delle opinioni sullo stile di gestione (AUTH3), dove il sub-campione con

studi superiori attribuisce valori medi più alti. Lo stesso accade con l'attitudine positiva verso l'utilizzo dello strumento per la gestione dell'hotel (ATT3) e le intenzioni di utilizzo futuro per migliorare la gestione (INTAU2) (Tabella 12). A conferma di questi dati, lo studio di Damiani e Ricci (2014) evidenzia l'importanza per un processo decisionale di successo del livello di istruzione e delle capacità manageriali sviluppate durante gli studi superiori.

Tabella 12. Differenze tra le medie in base al livello di istruzione

Variabile	Studi	Media	Sig. (bilaterale)
CRDB2	Superiori	4,08	,004
	Primari	3,43	,001
AUTH3	Superiori	4,08	,018
	Primari	3,52	,011
ATT3	Superiori	3,87	,016
	Primari	3,34	,005
INTAU2	Superiori	4,00	,004
	Primari	3,38	,002

Fonte: Elaborazione propria.

I dati rilevano differenze anche in funzione della posizione occupata dall'intervistato nell'hotel (Tabella 13). Confrontando il campione dei proprietari con quello dei direttori generali, quest'ultimi attribuiscono valori medi più alti alla facilità di impiego delle informazioni derivate (PCTRL1) e sono più convinti di continuare a utilizzare l'e-WOM per prendere decisioni di gestione e migliorare l'offerta dei servizi alberghieri (INTAU1 e INTAU2). Questo risultato è supportato da un maggiore valore medio assegnato ai cambiamenti che sono stati implementati nel proprio hotel come risultato della gestione delle lamentele online (BEH1). Le stesse differenze emergono tra i proprietari e i responsabili marketing; questi ultimi, oltre a presentare valori medi più alti per gli indicatori su citati, assegnano valori medi superiori alla qualità delle informazioni fornite dai clienti (QUAL1) e all'esperienza degli stessi nei servizi ricettivi (AUTH1).

Tabella 13. Differenze tra le medie in base alla posizione occupata

Variabile	Posizione	Media	Sig. (bilaterale)
PCTRL1	Proprietario	2,50	,031
	Direttore	2,98	,048
INTAU1	Proprietario	2,65	,010
	Direttore	3,27	,032
INTAU2	Proprietario	2,75	,044
	Direttore	3,27	,119
BEH1	Proprietario	2,30	,033
	Direttore	2,75	,024
QUAL1	Proprietario	2,85	,017
	Resp. Marketing	3,72	,034
PCTRL1	Proprietario	2,50	,012
	Resp. Marketing	3,36	,007
INTAU1	Proprietario	2,65	,048
	Resp. Marketing	3,45	,032
BEH1	Proprietario	2,30	,004
	Resp. Marketing	3,18	,005
QUAL1	Direttore	2,86	,003

AUTH1	Res. Marketing	3,72	,030
	Direttore	3,26	,041
	Resp. Marketing	3,90	,034

Fonte: Elaborazione propria.

Se si considera il numero di dipendenti sotto la responsabilità dell'intervistato, le differenze emergono per la maggior parte delle variabili (Tabella 14) dove il valore medio del sub campione con più di 10 dipendenti è sempre maggiore. In particolare, i valori medi sono superiori per le variabili che rappresentano le ragioni a favore dell'e-WOM, quali il miglioramento dei prodotti offerti, la maggiore partecipazione dei clienti alla creazione di valore, l'attrazione e la ritenzione dei clienti e l'incremento della loro soddisfazione (RFOR 2, 7, 4, 6 e 8). La qualità percepita delle informazioni virtuali ha un valore medio superiore in tutti gli indicatori. Inoltre, questo gruppo attribuisce una maggiore autorità all'utente (AUTH 1, 2, 3 e 4), presenta una maggiore attitudine verso i benefici offerti dall'e-WOM come strumento di gestione (ATT1) e una maggiore percezione della semplicità di utilizzo del sistema (PCTRL1). Si sottolineano valori maggiori e superiori al punto medio della scala, nei cambiamenti attivati dall'hotel a seguito dei suggerimenti e delle valutazioni del servizio ottenute con l'e-WOM, così come nell'utilità effettiva dell'utilizzo di tali informazioni nel prendere decisioni di gestione (BEH 2, 4 e 5).

Tabella 14. Differenza tra le medie in base al numero di dipendenti

Variabile	N° dipendenti	Media	Sig. (bilaterale)
RFOR2	>10	4,08	,004
	<11	3,43	,001
RFOR4	>10	4,08	,018
	<11	3,52	,011
RFOR6	>10	3,87	,016
	<11	3,34	,005
RFOR7	>10	4,00	,004
	<11	3,38	,002
RFOR8	>10	3,91	,039
	<11	3,42	,030
QUAL1	>10	3,33	,043
	<11	2,91	,062
QUAL2	>10	3,62	,028
	<11	3,14	,010
QUAL3	>10	3,66	,004
	<11	3,08	,001
QUAL4	>10	3,54	,022
	<11	3,09	,019
AUTH1	>10	3,91	,001
	<11	3,18	,000
AUTH2	>10	3,54	,003
	<11	2,88	,001
AUTH3	>10	3,37	,002
	<11	2,79	,002
AUTH4	>10	3,50	,006
	<11	3,00	,005

ATT1	>10	3,58	,023
	<11	3,12	,007
PCTRL1	>10	3,41	,009
	<11	2,88	,009
BEH2	>10	3,45	,002
	<11	2,84	,004
BEH4	>10	3,25	,009
	<11	2,75	,014
BEH5	>10	3,37	,004
	<11	2,80	,005

Fonte: Elaborazione propria.

5. Conclusioni

Il presente lavoro analizza in una nuova prospettiva l'utilizzo e l'impatto dell'e-WOM sul management dell'impresa alberghiera.

I risultati ottenuti dall'analisi empirica consentono di approfondire la conoscenza delle strategie e delle modalità di utilizzo dell'e-WOM come strumento manageriale, indagando sulle ragioni che inducono proprietari e manager alberghieri ad utilizzare le informazioni ottenute online per migliorare le performance gestionali.

Rispetto alla prima domanda di ricerca - il livello di utilizzo attuale dell'e-WOM nel settore - un gruppo minoritario di alberghi del campione ammette di non aver attivato nessun sistema di gestione dell'e-WOM. Questo aspetto viene giustificato principalmente da un trade off negativo tra i costi e l'utilità percepita. La maggior parte degli intervistati, invece, afferma di favorire e gestire attivamente l'e-WOM sia sulla pagina web del proprio hotel, sia su siti web di turismo specializzati in Viaggi 2.0.

Rispetto al profilo dei manager che utilizzano questo strumento, tale compito viene generalmente svolto dai proprietari o dai direttori generali; in alternativa, viene assegnato ai responsabili di altre funzioni (marketing, vendite, contabilità, amministrazione e reception). La variabilità osservata nella ripartizione della responsabilità per questo compito riflette l'eterogeneità dell'importanza assegnata dagli intervistati allo stesso, a causa di diverse percezioni della sua efficacia.

In relazione alle ragioni a favore dell'utilizzo dell'e-WOM nelle politiche aziendali, c'è soprattutto la consapevolezza della sua utilità nell'acquisire nuovi clienti attraverso maggiori occasioni di interazione diretta e nel mantenere quelli attuali migliorando la loro soddisfazione. Tuttavia, l'utilizzo di questo strumento è frenato da un certo scetticismo riguardo l'affidabilità e la credibilità delle informazioni fornite dagli utenti online che si riduce solo quando l'informazione è fornita da utenti che hanno esperienza nei servizi ricettivi o sono già clienti dell'albergo e comunque solo quando forniscono informazioni di qualità e realmente utili. Un altro elemento che ostacola l'utilizzo dell'e-WOM da parte dei manager alberghieri è la percezione prevalentemente negativa dell'utilità dei cambiamenti implementati in risposta ai commenti online, che generano spesso una certa delusione. Tuttavia, bisogna considerare che tale variabile non dipende solo dalla validità dello strumento ma anche dalla capacità dei manager di utilizzarlo e integrarlo nei processi gestionali in maniera efficace ed efficiente.

Oltre a queste considerazioni di carattere generico, dall'analisi delle differenze tra le medie emerge che le percezioni e le attitudini dei manager degli hotel ubicati al nord Italia nei confronti dell'e-WOM sono maggiormente positive. Gli hotel indipendenti mostrano maggiore interesse per questo strumento e intendono continuare ad utilizzarlo in futuro. Rispetto alle caratteristiche degli

intervistati, quelli con un'età più avanzata hanno bisogno di sostegno da parte dei propri colleghi per accettare i vantaggi che la gestione dell'e-WOM offre al proprio hotel. Un alto livello di istruzione e la qualifica professionale di direttore, e soprattutto di responsabile marketing, sono determinanti per livelli più alti di accettazione e utilizzo effettivo dello strumento. Il numero di dipendenti è la variabile che determina le maggiori differenze e appare positivamente correlata con le ragioni di utilizzo a favore dell'e-WOM, l'autorità attribuita alle informazioni derivate dallo strumento e i risultati positivi dei cambiamenti implementati in risposta ai commenti. Se approssimiamo questa variabile alla dimensione dell'hotel possiamo affermare che gli alberghi di maggiori dimensioni sono più predisposti verso l'e-WOM, probabilmente per la relazione positiva tra la dimensione e le risorse disponibili da poter impiegare nella gestione dello strumento.

Un altro dato interessante è che il ranking oggettivo dell'hotel, ovvero il numero di stelle assegnato, non determina differenze nell'utilizzo dell'e-WOM. Lo stesso si rileva per il sesso e gli anni di esperienza dell'intervistato nella gestione alberghiera, che si può ragionevolmente supporre non incidano a causa dell'introduzione abbastanza recente dello strumento, al quale i manager hanno dovuto adattarsi indipendentemente dall'esperienza cumulata e dal genere.

In conclusione, gli alberghi che hanno mostrato una maggiore propensione all'utilizzo dell'e-WOM come strumento manageriale presentano determinate caratteristiche quali la gestione indipendente, un numero maggiore di dipendenti, responsabili di funzione con un'istruzione superiore e specializzazione nel marketing. Inoltre, emerge che tale propensione è più accentuata per gli alberghi del nord Italia.

Nonostante le diverse problematiche riscontrate nella gestione dello strumento e avversioni di diversa natura, in generale vengono riconosciuti i vantaggi che la gestione delle informazioni dell'e-WOM può offrire alle strutture alberghiere, evidenziando un elevato potenziale di sviluppo futuro dello strumento in Italia.

6. Implicazioni manageriali e limiti della ricerca

La maggior parte gli intervistati, pur prendendo in considerazione l'e-WOM, sembra non aver pienamente riconosciuto il potere che questo strumento ha sul comportamento dei turisti e sui risultati della propria impresa. È necessario, dunque, che le organizzazioni prendano coscienza dell'importanza di un investimento in sistemi per l'attuazione e lo sviluppo effettivo dello strumento e che il settore alberghiero riconosca in forma unanime il potere della gestione dell'e-WOM per il mantenimento del posizionamento competitivo.

A livello pratico, la gestione efficace dell'e-WOM richiede lo studio e il monitoraggio costante dei siti web specifici, la gestione strategica delle risposte, l'implementazione di strategie per incentivare la partecipazione degli utenti e l'utilizzo delle informazioni nel processo decisionale strategico. Pertanto, la gestione dell'e-WOM all'interno dell'impresa deve essere affidata a risorse specializzate in comunicazione di marketing digitale o, in alternativa, esternalizzata a società di comunicazione. Risulta necessario un miglioramento dei sistemi di implementazione e gestione dell'e-WOM che ne semplifichino l'utilizzo e una maggiore specializzazione delle risorse ad esso dedicate attraverso adeguati processi di formazione per i responsabili di funzione, motivando, al contempo, l'intera struttura dell'impresa all'utilizzo di tale strumento per il miglioramento dei rapporti con i clienti attuali e potenziali e la gestione alberghiera nel suo complesso.

Data l'importanza del settore alberghiero in Italia, le politiche governative, sia a livello nazionale che locale, dovrebbero prevedere programmi di incentivazione ad hoc per l'utilizzo dell'e-WOM attraverso un sostegno pubblico con risorse dedicate, soprattutto per gli alberghi meno avanzati.

Tuttavia, non è sufficiente promuovere l'utilizzo dello strumento da parte delle imprese, ma occorre sensibilizzare ed educare gli utenti a rilasciare informazioni realmente utili e imparziali come stabilito nelle "Raccomandazioni dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) sull'uso responsabile dei sistemi per le valutazioni e opinioni nelle piattaforme digitali", al fine di rendere effettivamente efficaci le informazioni e incentivare le imprese a servirsene per la gestione.

Questo lavoro rappresenta una fase esplorativa della ricerca e pertanto presenta alcuni limiti. L'articolo si limita a una descrizione generica del fenomeno senza entrare nello specifico delle diverse piattaforme di commenti/recensioni o delle diverse modalità di raccolta, analisi e impiego dei feedback da parte delle imprese. Sebbene questo lavoro fornisca una base conoscitiva di partenza per un approccio iniziale ad un tema poco trattato dalla letteratura, sono necessari ulteriori sviluppi finalizzati a creare un corpo di conoscenze scientifiche. Le forme di estensione sono diverse. Ad esempio, potrebbe essere di interesse approfondire lo studio dei vari metodi di monitoraggio e di risposta utilizzati, per poter trarre conclusioni dalle loro differenze. Inoltre, l'analisi descrittiva potrà essere sviluppata ulteriormente attraverso strumenti statistici multivariati e la somministrazione della ricerca in altri Paesi per un confronto internazionale.

Bibliografia

ANDERSON C. (2012). The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Report*, vol. 12, n. 15, pp. 6-11.

AYEH J. K., AU N., LAW R. (2013). Do we believe in TripAdvisor? examining credibility perceptions and online travelers' attitude toward using user generated content. *Journal of Travel Research*, vol. 52, n. 4, pp.437-452.

BAKA V. (2016). The becoming of user generated reviews: Looking at the past to understand the future of managing reputation in the travel sector. *Tourism Management*, vol. 53, n.1, pp. 148-162.

BANERJEE S., CHUA A.Y. (2014). Applauses in hotel reviews: Genuine or deceptive? *In Science and Information Conference (SAI)*, (pp. 938-942). IEEE.

BENEVOLO C., GRASSO M. (a cura di), *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*. FrancoAngeli Editore: Milano.

BERGER J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication: a review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, vol. 24, n. 4, pp. 586–607.

BILGIHAN A., BARREDA A., OKUMUS F., NUSAIR K. (2016). Consumer perception of knowledge-sharing in travel-related online social networks. *Tourism Management*, vol. 52, n. 1, pp. 287-296.

BRADLEY F., GAO Y., SOUSA C.M.P. (2013). A natural science approach to investigate cross-cultural managerial creativity. *International Business Review*, vol. 22, n. 5, pp. 839–855.

BRETTEL M., MAUER R., ENGELEN A., KÜPPER D. (2012). Corporate effectuation: entrepreneurial action and its impact on R&D project performance. *Journal of Business Venturing*, vol. 27, n. 2, pp. 167-184.

BUHALIS D., LAW R. (2008). Progress in tourism management: twenty years on and 10 years after the internet: the state of e-Tourism research. *Tourism Management*, vol. 29, n. 4, pp. 609-623.

CAMISÓN C., VILLAR-LÓPEZ A. (2012). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 1, pp. 2891–2902.

CANTALLOPS S.A., SALVI F. (2014). NEW consumer behavior: A research on e-WOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 36, n. 1, pp. 41-51.

CASSIA F., MAGNO F., UGOLINI M. (2016). Does social couponing stimulate positive eWOM and online referrals?. *Sinergie Italian Journal of Management*, 34:113-124.

CHENG V.T.P., LOI M.K. (2014). Handling negative online customer reviews: the effects of elaboration likelihood model and distributive justice. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 31, n. 1, pp. 1-15.

COHEN J.F., OLSEN K. (2013). The impacts of complementary information technology resources on the service-profit chain and competitive performance of South African hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 34, n. sept., pp. 245-254.

DAMIANI M., RICCI A. (2014). Managers' education and the choice of different variable pay schemes: Evidence from Italian firms. *European Management Journal*, vol. 32, n. 6, pp. 891–902.

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. (eds), *Information and Communication Technologies in Tourism 2011*. Vienna, Austria: Springer.

DEL CHIAPPA G. (2013). Internet versus travel agencies: the perception of different groups of Italian online buyers. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 19, n. 1, pp. 55-66.

DELLAROCAS C., (2006). Strategic manipulation of Internet opinion forums: implications for consumers and firms. *Management Science*, vol. 52, n. 10, pp. 1577–1593.

DIRSEHAN T. (2015). An application of text mining to capture and analyze eWOM: a pilot study on tourism sector. In: Rathore S, Panwar A (eds), *Capturing, analyzing, and managing word-of-mouth in the digital marketplace*. IGI Global, Hershey, pp. 168–186.

EUROSTAT (2016). Information Society Statistics. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/information_society/data/main_tables.

GU B., YE Q. (2014). First step in social media – measuring the influence of online management responses on customer satisfaction. *Productions and Operations Management*, vol. 23, n. 4, pp. 570-582.

HENNIG-THURAU T., GWINNER K.P., WALSH G., GREMLER D.D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer – opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?. *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 1, pp. 38 – 52.

HORWATH HOTEL, TOURISM AND LEISURE (HTL) (2016). Hotels and chains in Italy – The Report. Associazione Italiana Confindustria Alberghi and RES Hospitality Business Developers, Italia Confindustria Alberghi, Roma. http://horwathhtl.com/files/2016/03/Hotels-Chains-in-Italy_2016-Report.pdf.

ISTAT (2015, 2016). Annuario statistico italiano. Roma: ISTAT. <http://sitis.istat.it/sitis/html/index.htm>.

JALILVAND M.R., SAMIEI N. (2012). Examining the structural relationships of electronic word of mouth, destination image, tourist attitude toward destination and travel intention: An integrated approach. *Journal of Destination Marketing and Management*, vol. 1, n. 1, pp. 134-143

LACEY R. (2012). How customer voice contributes to stronger service provider relationships. *Journal of Services Marketing*, vol. 26, n. 2, pp. 137-144.

LEE Y.L., SONG S. (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth: informational motive and corporate response strategy. *Computers in Human Behavior*, vol. 26, n. 5, pp. 1073-1080.

LEVY S.E., DUAN W., BOO S. (2013). An Analysis of One-Star Online Reviews and Responses in the Washington, D.C., Lodging Market. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 54, n. 1, pp. 49–63.

LIKERT R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, n. 140, pp. 1-50.

LIN H.F. (2011). An empirical investigation of mobile banking adoption: The effect of innovation attributes and knowledge-based trust. *International journal of information management*, vol. 31, n. 3, pp. 252-260.

LITVIN S.W., GOLDSMITH R.E., PAN B. (2008). Electronic Word of Mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, vol. 29, n. 3, pp. 458-468.

MAURI A.G., MINAZZI R. (2013). Web reviews influence on expectations and purchasing intentions of hotel potential customers. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 34, n. 5, pp. 99-107.

MELIÁN-GONZÁLEZ S., BULCHAND-GIDUMAL J., LÓPEZ-VALCÁRCEL B. G. (2013). Online customer reviews of hotels as participation increases, better evaluation is obtained. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 54, n. 3, pp. 274-283.

NEGROPONTE N., PATTIE M. (1996). Electronic word of mouth. *Wired Magazine*, vol. 4, n. 10, pp. 1-2. <http://archive.wired.com/wired/archive/4.10/negroponte.html>.

O'CONNOR P. (2010). Managing a hotel's image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, vol. 19, n. 7, pp. 754 – 772.

- OTT M., CHOI Y., CARDIE C., HANCOCK J.T. (2011). Finding deceptive opinion spam by any stretch of the imagination. In *Proceedings of the 49th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics* (pp. 309-319). Portland, OR: Association for Computational Linguistics.
- PARK S.Y., ALLEN J.P. (2013). Responding to online reviews: problem solving and engagement in hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 54, n. 1, pp. 64-73.
- PHOCUSWRIGHT (2013). Custom survey research engagement. http://www.hosteltur.com/136940_tripadvisor-son-fiables-comentarios-viajeros.html.
- REVINATE (2011). Information from Tripadvisor's master class. <http://www.revinate.com/blog/2011/04/information-from-tripadvisors-master-class/>.
- RUIZ M.E., GIL I., MOLINER B. (2013). Las tecnologías que implantan los hoteles y las tecnologías que gustan a los huéspedes. *Revista de Análisis Turístico*, vol. 15, n. 1, pp. 61-70.
- SALVI F., SERRA A., RAMÓN J. (2013). Los impactos del e-WOM en hoteles. *REDMARKA UIMA*. Universidad de A Coruña. CIECID, vol. 6, n. 2, pp. 3-17.
- SMYTH B., WU G., GREENE D. (2010). Does TripAdvisor makes hotels better?. Technical Report, vol. 8, n. 4, pp. 1-11.
- SOHAIL M.S., AL-JABRI I.M. (2014). Attitudes towards mobile banking: are there any differences between users and non-users?. *Behaviour and Information Technology*, vol. 33, n. 4, pp. 335-344.
- SPARKS B.A., PERKINS H.E, BUCKLEY R. (2013). Online travel reviews as persuasive communication: The effects of content type, source, and certification logos on consumer behavior. *Tourism Management*, vol. 39, n. 1, pp. 1-9.
- TORRES E.N., ADLER H., BEHNKE C. (2014). Stars, diamonds, and other shiny things: The use of expert and consumer feedback in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 21, pp. 34-43.
- TRADEMARK (2012). "La newsletter sul sistema turistico dell'ospitalità, sui trend e le idee del futuro". http://www.trademarkitalia.com/News/Allegati/News%20TMI%20Gennaio%202012_2193.pdf.
- UNWTO (2016) ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Panorama OMT del turismo internacional, edición 2016. <http://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145>.
- VERMEULEN I.E., SEEGER D. (2009). Tried and tested. The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, vol. 30, n. 1, pp. 123-127.
- VILLANUEVA J., ACED C., ARMELINI G. (2007). Blogs corporativos: una opción, no una obligación. *Cuadernos del e-Business Center PriceWaterCooper and IESE Business School*. <http://www.ebcenter.org>.
- WEI W., MIAO L., HUANG Z. (2013). Customer engagement behaviors and hotel responses. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 33, n. 2, pp. 316-330.
- WESTABY D.J., PROBST T.M., LEE C.B., (2010). Leadership decision-making: A behavioral reasoning theory analysis. *Leadership Quarterly*, vol. 21, n. 3, pp. 481-495.
- XIE H.J., MIAO L., KUO P., LEE B. (2011). Consumers' responses to ambivalent online hotel reviews: The role of perceived source credibility and predecisional disposition. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, pp. 178-183.
- YACOUEL N., FLEISCHER A. (2012). The role of cybermediaries in reputation building and price premiums in the online hotel market. *Journal of Travel Research*, vol. 51, n. 2, pp. 219-226.
- YANG Y., PAN B., SONG H., (2013). Predicting hotel demand using destination marketing organization's web traffic data. *Journal of Travel Research*, vol. 53, n. 4, pp. 433-447.
- ZHANG Y., VÁSQUEZ C. (2014). Hotels' responses to online reviews: managing consumer dissatisfaction. *Discourse, Context & Media*, vol. 6, pp. 54-64.