

UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E POLITICHE PER IL TERRITORIO E PER
L'IMPRESA

ANNO ACCADEMICO 2021-2022

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

IL MARKETING B2B: ANALISI DEI TOUR OPERATOR NEL CASO
PRATICO MONTEROSA SKI

DOCENTE RELATORE:

Marco Alderighi

STUDENTE:

Alessandro Albano

Matricola: 20 G01 238

“Le aziende non hanno sentimenti. Le persone sì. Le persone vogliono sentirsi parte di qualcosa di più grande di sé stesse. Vogliono provare emozioni. Vogliono sentirsi incluse. Vogliono capire. Ma come esseri umani, commettono errori. Passi falsi. Fallimenti. [...] Gli esseri umani sono complessi per natura eppure inseguono la semplicità. La nostra sfida come esseri umani è trovare, comprendere e spiegare la complessità nel modo più semplice. [...] Trovate le caratteristiche comuni che contraddistinguono la nostra umanità e parlate il linguaggio che tutti stiamo aspettando di ascoltare”.

Cit. Bryan Kramer

Indice

Introduzione.....	pag. 1
Capitolo I – Il mercato B2B.....	pag. 3
1.1 Definizione e punti chiave del mercato.....	pag. 3
1.1.1 La concentrazione.....	pag. 8
1.1.2 La domanda derivata.....	pag. 9
1.1.3 L’eterogeneità.....	pag. 10
1.1.4 La continuità.....	pag. 11
1.1.5 Il cambiamento continuo.....	pag. 12
1.2 Analisi degli attori business.....	pag. 12
1.3 Relazione di mercato e l’analisi dei clienti business.....	pag. 18
Capitolo II – Tour operator ed il circuito turistico.....	pag. 23
2.1 Il mercato turistico.....	pag. 23
2.2 gli attori della filiera: i tour Operator.....	pag. 26
2.3 Turismo e Turista: come sono cambiati i loro bisogni.....	pag. 30
2.4 Analisi specifica del mercato valdostano – Monterosa.....	pag. 35
Capitolo III – Strategie di marketing management	pag. 42
3.1 L’evoluzione marketing management.....	pag. 42
3.2 Posizionamento.....	pag. 47
3.3 Segmentazione.....	pag. 52
3.4 Prezzo.....	pag. 54
3.5 Innovazione.....	pag. 59
3.6 Brand, comunicazione e il futuro dei canali marketing	pag. 62

Capitolo IV – Strategia di marketing: Il caso Monterosa Ski.....	pag. 67
4.1 Il settore di attività e la storia di Monterosa S.p.A.....	pag. 67
4.2 Analisi SWOT.....	pag. 71
4.3 La strategia di Monterosa S.p.A.....	pag. 73
4.4 Il rapporto tra azienda e Tour Operator	pag. 78
Conclusioni.....	pag. 85
Ringraziamenti.....	pag. 87
Bibliografia e sitografia.....	pag. 88

Introduzione

Le aziende si trovano ogni giorno ad affrontare nuove sfide che il mercato e gli eventi esterni pongono loro innanzi.

Il Covid-19, guerre e crisi economiche hanno reso e rendono tutt'ora l'economia instabile ed incerta, creando il bisogno di adottare nuove strategie aziendali che siano capaci di far distinguere l'impresa dalle altre.

Significa quindi cercare un qualcosa d'inusuale, inatteso, entusiasmante e assolutamente straordinario, quel fattore che Seth Godin (2003) identifica con la Purple Cow, grazie al quale si può distinguere l'impresa e/o il prodotto rispetto ai *competitors*.

Con riferimento alla disciplina del marketing, la strategia aziendale deve declinarsi tanto ai clienti finali quanto alla relazione coi diversi attori con cui opera l'azienda. Non solo sono mutati i mezzi con i quali approcciarsi ai diversi soggetti, sono cambiati anche i loro comportamenti, necessità e priorità. Definire un marketing management di valore diventa una necessità per l'impresa affinché possa essere utilizzata al raggiungimento dei propri obiettivi e del target a cui si vuole puntare.

L'obiettivo della tesi è quello di far luce in maniera approfondita e dettagliata sull'applicazione della strategia di marketing in un contesto non tanto *business to consumer*, ma piuttosto di *business to business*. Attraverso l'analisi dei tour operator ed il loro rapporto con una realtà aziendale come quella del Monterosa S.p.A., azienda valdostana che opera nel mondo degli impianti a fune, si evidenzieranno quali sono i fattori ed i punti principali che sono alla base del successo, basandosi sui contributi offerti dalla letteratura scientifica e sugli studi realizzati nel corso degli anni. Dalla rassegna della letteratura si passerà alle fasi di implementazioni, arricchite da un caso aziendale, nel quale si osserverà la strategia di una azienda valdostana che opera nel mercato turistico.

Il primo capitolo si pone l'obiettivo di contestualizzare i principali contributi scientifici e i modelli analitici, evidenziando le caratteristiche generali del mercato *business to business*.

Si osserveranno i comportamenti dei clienti *business*, della loro natura per poi mettere in luce le diverse fasi che accompagnano l'acquisto.

Nel secondo capitolo, l'attenzione si sposta sull'importanza dell'approccio cliente-fornitore e dei differenti legami che si instaurano e dei fattori interni ed esterni all'azienda che influenzano la capacità di acquisto.

Nel secondo capitolo verrà svolto un approfondimento sul mercato turistico, sulla sua evoluzione e sui suoi attori con un focus particolare rivolto al ruolo dei Tour Operator. L'analisi verterà sia sul turismo globale che su quello locale valdostano, mostrando come il progresso del turismo ha messo in crisi le agenzie viaggio. Questo capitolo è un passaggio fondamentale per comprendere il mercato ed il mondo turistico, fungendo da ponte tra l'argomento teorico del marketing B2B e l'implementazione del caso pratico della Monterosa Ski.

Nel terzo capitolo si ha l'obiettivo di analizzare le fasi di implementazione della strategia aziendale, evidenziando i fattori di maggior influenza. Partendo dalla definizione di marketing, si tratteranno i concetti di posizionamento, segmentazione, prezzo ed innovazione.

Infine, si osserveranno le pratiche del marketing mix che sono fondamentali per la gestione dell'immagine aziendale, del suo prodotto e di quelle che sono le strategie da implementare nella scelta aziendale; dall'importanza del Brand, della capacità di comunicazione e i principali canali marketing.

Nel quarto capitolo verrà presentato il caso di studio effettuato presso l'azienda Monterosa S.p.A.. L'obiettivo sarà quello di far luce sulle strategie introdotte dall'impresa e di come queste influenzino il rapporto con gli altri soggetti del mercato. Attraverso questo caso pratico si vuole, quindi, evidenziare gli obiettivi, le criticità ed i benefici che emergono nell'applicazione della strategia aziendale. Partendo da quella che è l'innovazione manageriale del *dynamic pricing*, alla sua comunicazione e all'influenza con i *tour operator*.

In questo elaborato, dunque, si svilupperà l'applicazione teorica al caso di studio illustrativo con lo scopo di far emergere le fasi, le interazioni tra i diversi comparti aziendali e le innovazioni; utilizzando dati raccolti sia all'interno dell'azienda che informazioni ricavate attraverso un sondaggio di opinione rivolto ai tour operator che collaborano con Monterosa Ski.

Capitolo I – Il mercato B2B

1.1 Definizione e punti chiave del mercato

Questo capitolo evidenzia le caratteristiche generali del mercato *business to business*, attraverso modelli analitici, fondamentali per le imprese ed il loro successo.

Si osserveranno i comportamenti dei clienti *business* facendone emergere la loro natura, evidenziando gli elementi chiave che contraddistinguono i mercati e che compongono le reti inter-organizzative che qualificano i mercati B2B (Tunisini, 2020): la concentrazione, la domanda derivata, l'eterogeneità, la continuità ed il cambiamento continuo.

Prima di procedere con l'analisi dei singoli elementi è utile definire che cosa si intende concettualmente per mercato (Tunisini, 2020): "luoghi di incontro tra domanda ed offerta e, come tali, sono contesti caratterizzati da processi di scambio. Il processo di scambio e la sua gestione sono alla base del marketing management".

Con tale definizione, è facile pensare alla categoria più semplice; ovvero, sul lato dell'offerta troviamo le aziende ed automaticamente i loro prodotti e/o servizi, mentre sul lato della domanda si identifica come acquirente il consumatore finale. Quindi anche i processi di scambio e la loro gestione attraverso il marketing si limitano al modello *Business to Consumer*. Così facendo, si perde l'importanza di tutta quella parte di mercato per cui gli scambi avvengono tra organizzazioni, e non più come consumatore ultimo il cliente finale.

Si dimostra come il volume delle transazioni B2B è molto più alto di quello delle transazioni B2C. Secondo l'osservatorio Digital B2B nel 2018¹, in Italia, il valore generato dal mercato *business to business* è stato pari a 2700 miliardi di euro, di cui 335 miliardi dall' E-commerce B2B che corrisponde al 75% dell'intero fatturato delle imprese italiane.

Inoltre, la pandemia di Covid-19 ha aumentato il flusso di e-Commerce B2B del 12% rispetto all'anno 2020 e corrispondenti al 21% della totalità di scambi *business to business* italiani, ovvero 453 miliardi di euro.

¹ Osservatorio Digital B2B della School of Management del politecnico di Milano.

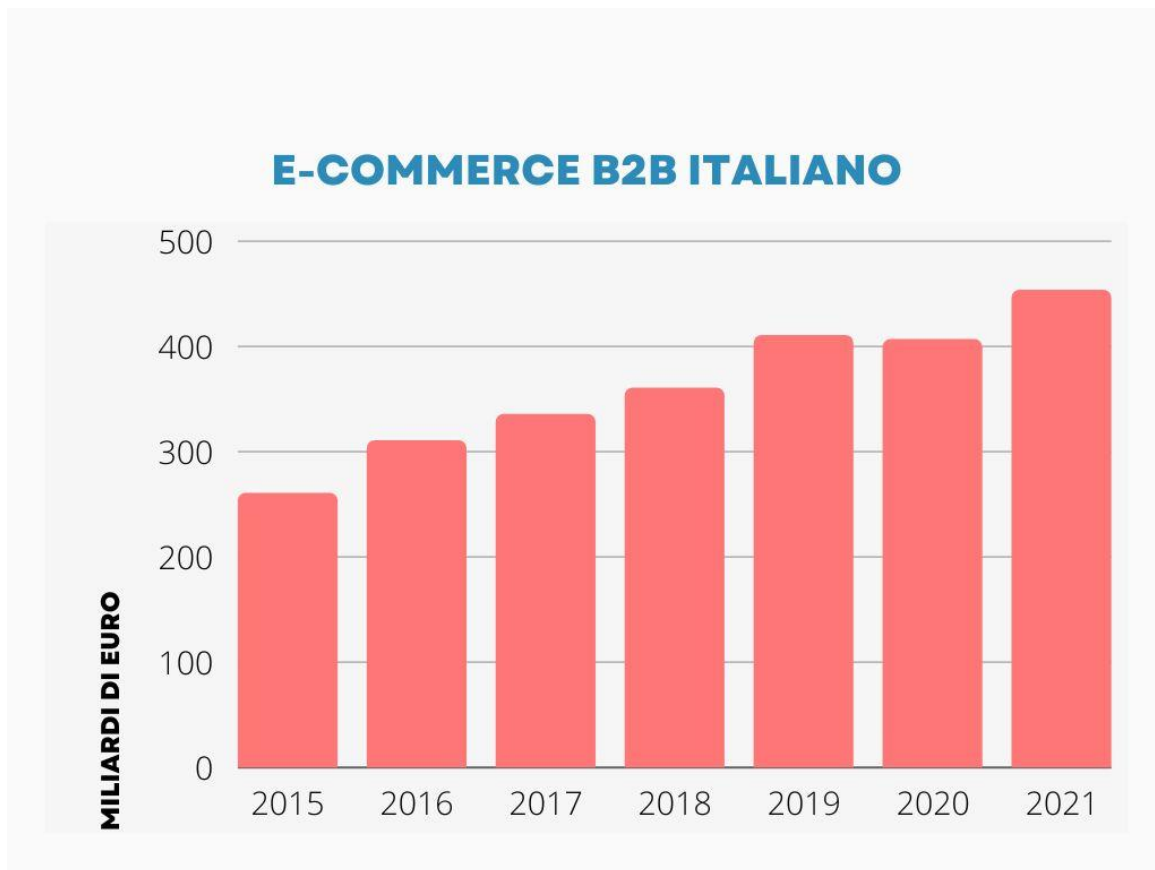


Figura 1 Variazione E-Commerce B2B italiano 2015-2021, (Fonte: Osservatorio Digital B2B).

I beni scambiati all'interno del mercato sono di molteplice natura, sia per la loro suddivisione tra bene e/o servizio, ma anche per la loro caratteristica di prodotti più o meno complessi. A titolo esemplificativo nel mercato automobilistico, il prodotto può essere semplice manifattura ma in grandi quantità come i vetri dell'auto, oppure più complesso come un sensore ad alta prestazione tecnologica.

A distinguere i diversi prodotti, troviamo la classifica data da Hutt e Speh (2012)², che a seconda del processo produttivo classifica i prodotti in:

- Beni input: semi lavorati, materie prime, materiali, componenti e così via.
- Beni strumentali: Impianti come edifici, macchinari e apparecchiature. Accessori, come scrivanie, pc, stampanti e così via.

² Hutt, M., & Speh, T. (2012). Business marketing management: B2B. Cengage Learning.

- Beni facilitanti: materiali di consumo, strumenti per il mantenimento e la riparazione, servizi legali, pubblicitari, consulenze etc.

Pensando al prodotto finito di qualunque filiera, attraverso questa classificazione di beni, si mette in luce anche le innumerevoli interazioni e scambi nel corso di tutta la *supply chain*³.

Proprio questa compra-vendita di prodotti e servizi che avviene nell'ambito B2B ha un valore che supera quanto viene acquistato dal consumatore finale. Quasi due terzi del valore degli scambi mondiali avviene tra organizzazioni; quindi, si può affermare che i mercati business to business non siano "minori" o "eccezioni" del mercato, ma si tratta invece di mercati dominanti e prevalenti (Snehota, 2009)⁴.

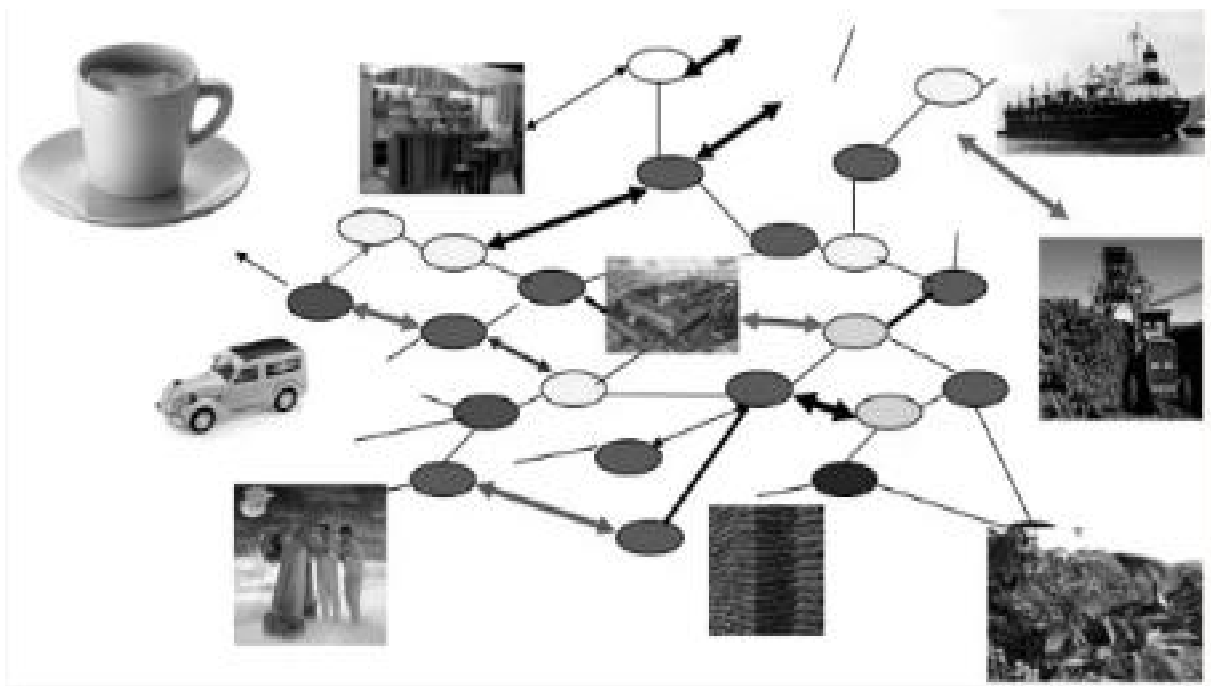


Figura 2 Varietà degli scambi B2B di un prodotto di consumo. (Fonte Ivan Snehota).

Nella varietà degli scambi B2B di un prodotto di consumo (Fig. 2) ben si evidenzia come i mercati rivolti alle organizzazioni siano variegati e composti da tutte le tipologie di attori. Le imprese al loro interno spaziano dalle multinazionali, medie imprese, fino all'artigiano. Si creano nuove interazioni, dal semplice scambio fino alla partnership o alla fusione delle imprese.

³ Per supply chain o catena di approvvigionamento si intende il processo che permette di portare sul mercato un prodotto o servizio, trasferendolo dal fornitore fino al cliente.

⁴ Fiocca, M., & Snehota, I, & Tunisini, A. (2009) Marketing Business to Business.

Sono proprio le relazioni e la natura delle interazioni a distinguere quello che il mercato rivolto al cliente finale, rispetto a quello rivolto ad altre organizzazioni.

Se il prodotto è lo stesso sia per la categoria B2B che B2C, è la natura e la tipologia di comportamento d'acquisto che si differenzia (Tunisini, 2020).

Nei mercati *business-to-business*, lo scambio si configura prettamente come uno scambio relazionale caratterizzato da interazioni ripetute, durevoli e talvolta molto complesse. Nei sistemi industriali le imprese sono impegnate nella produzione, nella distribuzione e nell'uso di beni e servizi. All'interno della rete si assiste alla divisione del lavoro che crea dipendenza tra le imprese, questo rende necessario un coordinamento tra le attività aziendali.

Il coordinamento non avviene attraverso un piano centrale o una gerarchia organizzativa, né attraverso il meccanismo dei prezzi come nel modello di mercato tradizionale. Piuttosto, avviene attraverso l'interazione tra le imprese della rete. Per avere accesso, tuttavia, a risorse esterne e rendere possibile la vendita dei prodotti, è necessario stabilire relazioni di scambio con altre imprese (Johanson & Mattsson, 1987)⁵.

A differenza del cliente finale, il quale acquisisce il prodotto e/o servizio in cambio di denaro, nel caso B2B la relazione è più profonda. Diventa una situazione di scambio non tanto di merci, che restano comunque l'oggetto della relazione, ma anche di idee e di crescita innovativa.

Gli elementi distintivi dei mercati B2B, che influenzano l'approccio delle imprese sui mercati hanno generato una diversificazione delle tecniche di management utilizzabili e si sono sviluppati nel corso del tempo diversi modelli e correnti di pensiero (americana e scandinava), che si prestano alle innumerevoli varietà di situazioni e sui diversi mercati.

L'evoluzione del pensiero di marketing management trova le sue origini a partire dagli anni '80 (Tunisini, 2020). In quegli anni si sono sviluppate scuole di pensiero che hanno cercato di elaborare modelli interpretativi di *marketing management* indipendenti e unici per i mercati commerciali e le imprese che vi operano. Certe istituzioni, in particolare quelle con formazione formativa americana, hanno mantenuto una continuità con i modelli più illustri di *marketing management*; ad esempio, la "American Marketing Association".⁶

⁵ Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*.

⁶ La American Marketing Association (AMA) autore delle pubblicazioni di: *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Health Care Marketing*, *Journal of Public Policy & Marketing*, *Marketing Education Review*, *Marketing Educator*, *Marketing Executive Report*, *Marketing Management*, *Marketing News*, *Marketing Research*.

Il marketing è un paradigma in pieno sviluppo; si tratta, di una scienza sociale applicata che stabilisce concetti e relazioni tra le questioni strategiche e tattiche; la loro identificazione, la creazione, la comunicazione e i processi di scambio di valore e le loro funzioni; i loro elementi, parti o componenti, e i loro *tool*. In un mondo in cui i cosiddetti servizi, che sono semplicemente intangibili, pesano sempre più sull'economia, sia all'interno che all'esterno del modo di produzione capitalistico, il concetto di marketing e la pianificazione strategica diventano più importanti. Non importa che si commercializzino beni tangibili o intangibili: la relazione dialettica tra strategia e tattica non cambia, anche se cambiano le particolarità nell'uso operativo delle diverse variabili del Marketing Mix (Webster, 1992)⁷.

Si sostiene che, con l'evoluzione del marketing relazionale, il paradigma di scambio del marketing, fino ad ora prevalente, sarà insufficiente a spiegare il crescente fenomeno del coinvolgimento collaborativo dei clienti nel processo produttivo. È necessario sviluppare un paradigma alternativo del marketing, più orientato al processo che al risultato, che enfatizzi la creazione di valore piuttosto che la sua distribuzione (Sheth & Parvatiyar, 1995)⁸.

Altre istituzioni, invece, in questo caso europee ed in particolare scandinave, hanno sviluppato approcci nuovi e originali che si distinguono in modo significativo e critico da quelli nordamericani (Mattsson, 1997)⁹.

Questa teoria sviluppa due proposizioni sui mercati industriali che sono alla base della visione di rete del marketing industriale. In primo luogo, una quota significativa delle transazioni di mercato è costituita da relazioni di scambio tra acquirenti e venditori. In secondo luogo, esistono interdipendenze significative tra le relazioni di scambio, come quelle tra un venditore e altri clienti, un cliente e i clienti di quel cliente, un cliente e un rivale, collegandole sia direttamente che indirettamente. L'interconnessione implica sia la collaborazione che la concorrenza tra aziende, creando una sorta di rete, chiamate reti di imprese o reti industriali (Mattsson, 1997)¹⁰.

Solo a partire dalla metà degli anni Novanta si sono manifestati segnali di maggiore convergenza tra le due istituzioni, soprattutto in relazione ai profondi cambiamenti che hanno

⁷ Webster, F. E. (Jr.) (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*.

⁸ Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing.

⁹ Mattsson, L. G. (1997). "Relationship marketing" and the "markets-as-networks approach"—a comparative analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*.

¹⁰ Mattsson, L. G. (1997). "Relationship marketing" and the "markets-as-networks approach"—a comparative analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*.

iniziato a contraddistinguere e tuttora contraddistinguono le imprese commerciali che scelgono di operare in mercati più complessi e differenziati che mai. Il campo del marketing aziendale si è affermato con forza a partire dal XXI° secolo e, per alcuni modelli analitici e interpretativi, è diventato una pietra miliare anche nel marketing rivolto ai consumatori.

I punti che distinguono i mercati in cui i clienti sono le organizzazioni piuttosto che la persona fisica finale sono (Tunisi, 2020):

- La concentrazione
- La domanda derivata
- L'eterogeneità
- La continuità
- Il cambiamento continuo

1.1.1 La concentrazione

La concentrazione va distinta in base alla tipologia di cliente; nel caso in cui il cliente è la persona fisica finale, si sta parlando di un pubblico costituita da migliaia e più di utenti. Nel caso, invece, dell'impresa che opera del mercato B2B si distinguono 3 tipologie di concentrazione (Tunisini, 2020).

Prima ancora di spiegare le tre diverse concentrazioni, è utile capire che cos'è la concentrazione di mercato e perché è fondamentale nelle scelte strategiche aziendali.

Il grado di importanza attribuita alla produzione (o a un'altra variabile) di un particolare mercato da parte di piccole e grandi imprese viene definito concentrazione del mercato. Se solo poche imprese controllano la maggior parte dei beni o delle vendite, si parla di alta concentrazione; se invece né una né un piccolo numero di imprese controllano una parte significativa delle vendite o dei beni, si parla di bassa concentrazione.

Una modalità per misurare la concentrazione in un mercato è l'indice di Herfindahl-Hirschman (HHI)¹¹, deve il nome proprio dagli economisti Orris C. Herfindahl e Albert O. Hirschman.

L'indice è pari alla sommatoria di tutte le quote del mercato delle imprese i al quadrato.

$$HHI = \sum (Q_i)^2$$

¹¹ Elaborato dagli economisti Orris C. Herfindahl e Albert O. Hirschman.

Valori bassi dell'indice indicano un mercato poco concentrato, mentre valori alti significa che nel mercato c'è alta concentrazione, mentre, un indice massimo significa concentrazione perfetta e dunque monopolio.

La prima tipologia di concentrazione è quella "generale", ovvero osservata sull'intero ambiente industriale.

Ciò che distingue il mercato business è che la presenza di clienti e di fornitori è molto ridotta, quasi nulla rispetto a quella del mercato *to consumers*, questo fa sì che sia una concentrazione molto alta rispetto al B2C.

La seconda tipologia in questione è la concentrazione specifica, e si riferisce alla concentrazione degli acquisti e delle vendite delle singole aziende. In media, l'80% del volume dei ricavi di vendita all'interno di un mercato business viene effettuato da circa il 20% delle imprese clienti. La percentuale di clienti e analogamente dei fornitori "chiave" per l'impresa vengono chiamati "base clienti" e "base fornitori" (Fiocca, & Snehota, & Tunisini).

Infine, l'ultima tipologia di concentrazione è quella geografica; ovvero si rimanda al fatto che imprese clienti e fornitori tendono ad aggregarsi in uno spazio localizzato. Questo rimanda alla definizione di Porter (1998) di *Cluster*: «un'agglomerazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, imprese di servizi, imprese in settori collegati e organizzazioni associate che operano tutti in un particolare campo, e caratterizzata dalla contemporanea presenza di competizione e cooperazione tra imprese.»¹²

1.1.2 La domanda derivata

La domanda derivata esprime la domanda di un bene e/o servizio risultante da una domanda di beni o servizi correlati e necessari. In questo caso si fa quindi riferimento a tutti quei prodotti che creano il bene finale.

Quindi a monte si trovano le materie prime, i prodotti elementari, mentre a valle, alla fine del processo produttivo troviamo i prodotti finiti.

Il livello di domanda derivata per una determinata materia prima è correlato e dipendente dal livello di domanda del bene finale da produrre.

Inoltre, non è detto che la variazione della domanda derivata sia la stessa della domanda originale. Le percentuali di cambiamento che si possono trovare sul mercato *business* e non

¹² M. Porter, Il vantaggio competitivo delle nazioni, 1998.

allo stesso modo sul mercato finale, risiedono nelle pratiche di acquisto di tipo speculativo del prodotto. Oppure ci possono essere dei lunghi tempi di attesa nello sviluppo del prodotto che alterano la domanda rendendola discontinua (Tunisini, 2020).

In questo caso, ben si evidenzia come l'azienda non deve limitarsi ad osservare il comportamento del consumatore finale, ma deve svolgere un'attenta analisi su tutta la *supply chain*, identificare qual è il suo ruolo e capire la propria posizione sulla filiera, studiando e anticipando il cambiamento dei mercati, *business e consumer*.

1.1.3 L'eterogeneità

Come si è osservato nella spiegazione della concentrazione, sul mercato *business* si registra alta concentrazione, quindi, il numero di aziende non è elevato, ma questo non vuol dire che non ci sia eterogeneità. L'azienda ha l'obiettivo di soddisfare la domanda dei diversi clienti, anche nel caso B2B le esigenze delle aziende sono differenti; quindi, non è detto che il prodotto sia lo stesso per due clienti che acquistano dallo stesso rifornitore.

Oppure, quello che viene venduto ad un'azienda importante, può non essere altrettanto utile ad un'altra azienda di rilievo, si possono richiedere per alcuni dei prodotti mentre per altri dei servizi specifici. Inoltre, la domanda da parte dei clienti nel mercato B2B è influenzata dalle politiche aziendali e non esclusivamente dal prodotto offerto.

Quindi come per il mercato rivolto ai consumatori finali non ci sono clienti uguali, anche nel mercato *business* ogni cliente ha un'esigenza diversa. Vi sono delle differenze tra le diverse imprese sia per quanto riguarda il volume che i fabbisogni di prodotti e servizi.

Tale eterogeneità fa sì che si vengano a creare dei rapporti diversificati tra fornitori e clienti, dettati dalla loro unicità e specificità dei multi-ruoli¹³ che ogni attore ha all'interno del mercato B2B.

¹³ Per multi-ruoli si intende le diverse caratteristiche che si possono incontrare in un cliente. Il quale, molto spesso, è anche un fornitore o un concorrente, oppure i casi in cui un concorrente è partner e cliente allo stesso tempo.

1.1.4 La continuità

In questo caso, per continuità, non ci riferisce alla continuità operativa aziendale¹⁴, piuttosto, ci si riferisce a quelle innumerevoli relazioni e interdipendenze tra i diversi attori del mercato B2B.

L'impresa nell'atto del rifornimento di prodotti e servizi, lo fa con una certa costanza nel tempo. Dal momento in cui si chiude un accordo con un fornitore inizia un processo continuo nel tempo di tale prestazione.

Questo fa sì che non solo il processo di acquisto delle merci si protrae nel tempo, ma che anche gli attori rimangano pressoché invariati. La scelta del fornitore è di importanza strategica per l'azienda stessa, soprattutto nei momenti di crisi che generano carenza di provvigioni. Se ciò accadesse, non solo il cliente finale ne sarebbe influenzato, ma andrebbe a soddisfare il proprio bisogno da un'altra azienda che è stata attenta a capire il mercato e a rifornirsi per tempo. Un esempio pratico lo si osserva con l'aumento dei prezzi del mercato edile.

Il superbonus governativo del 110%¹⁵ per l'efficientamento energetico e la ristrutturazione della casa, ha fatto sì che i prezzi delle materie prime come cemento e mattone aumentassero vertiginosamente a causa dell'alta domanda. Combinata con la crisi energetica, si crearono le condizioni ideali affinché ci fossero ingenti problemi di approvvigionamento da parte delle imprese edili.

Questo ha fatto sì che si cercassero nuovi fornitori in grado di fornire il materiale necessario, anche se come detto precedentemente, il numero limitato di fornitori rende il ricambio di quest'ultimi un processo graduale nel tempo.

La continuità dei fornitori da parte dei clienti è data dal fatto che instaurandosi delle interdipendenze tra gli attori, il prodotto/servizio erogato non è quasi mai lo stesso per tutte le imprese. Questo perché ogni azienda ha un proprio bisogno specifico e viene dunque richiesto un adattamento o una modifica del prodotto originale. Tale azione rafforza il legame, l'interazione e l'interdipendenza tra fornitore e cliente, aumentando la continuità nello scambio.

¹⁴ Per continuità operativa si intende la capacità di garantire lo svolgimento delle attività aziendali in caso di crisi.

¹⁵ 34/2020 (decreto Rilancio), che consiste in una detrazione del 110% delle spese sostenute a partire dal 1° luglio 2020 per la realizzazione di specifici interventi finalizzati all'efficienza energetica e al consolidamento statico o alla riduzione del rischio sismico degli edifici.

1.1.5 Il cambiamento continuo

Nonostante l'alta concentrazione e la continuità caratterizzano quella che è il mercato *business*, gli stimoli che vengono sia dall'ambiente esterno che da quello interno lo rendono un mercato dinamico.

La richiesta da parte del cliente di modifiche e prodotti/servizi creati ad hoc in risposta al proprio bisogno stimolano la ricerca e l'innovazione.

Le richieste possono essere di ogni genere e differente per ogni impresa. Dalla modifica del prodotto, ad un nuovo servizio o software oppure un nuovo macchinario che renda la produzione più efficiente ed efficace. Ne è un esempio pratico l'implementazione dell'azienda Monterosa Ski, uno dei principali attori nel settore degli impianti sciistici in Valle d'Aosta. Attraverso l'implementazione di un sistema *bluetooth* ai tornelli, da utilizzare al posto dei biglietti cartacei, ha fatto sì che si sviluppasse questa tecnologia e la si implementasse in questo settore per la prima volta.

Si evidenzia quindi come tra clienti e fornitori c'è una ricerca continua di nuovi prodotti e nuovi servizi. Un bisogno continuo di innovazione per i diversi campi; economico, tecnologico ed istituzionale.

Se da un lato sembra apparentemente statico, il bisogno di nuove tecnologie e la ricerca continua rende il mercato B2B dinamico, con la presenza di *leader* e *followers*. I potenziali nuovi entranti e chi è già presente sul mercato fa sì che si stimoli l'innovazione, in modo tale da diventare o restare leader nel settore.

1.2 Analisi degli attori business

Comprendere ed analizzare quelli che sono i differenti attori e le diverse situazioni che muovono i clienti all'acquisto possono rivelarsi utili per analizzare il comportamento del mercato e la sua segmentazione.

Uno dei principali punti di riferimento nel marketing è la comprensione dei comportamenti che spingono i clienti all'acquisto, così da aumentare l'efficienza e l'efficacia della fase decisionale.

Per i clienti business ogni processo decisionale d'acquisto è un processo, essendo delle organizzazioni, a differenza dei clienti Leisure, che effettuano un atto transazionale isolato (Johnston, Lewin, 1996).¹⁶

Tale processo, che va dal riconoscimento di un problema fino alla gestione dell'ordine e alla valutazione della performance del venditore, ha luogo in un contesto organizzativo di ruoli, procedure, sistemi che ne condizionano l'esito (Ghingold, Wilson, 1998)¹⁷.

Prima di evidenziare quali sono le fasi che compongono il processo di acquisto e quali sono i fattori di influenza decisionale, Webster e Wind (1972)¹⁸ definiscono centro di acquisti quell'insieme di soggetti o gruppi che partecipano al processo decisionale, che sono:

- Gli iniziatori: sono coloro che per primi, danno avvio al processo d'acquisto, in quanto ne avvertono la necessità;
- Gli influenzatori: coloro che per il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione, sono in grado di esercitare pressioni ed influenze sulle decisioni di acquisto; a questo gruppo appartiene anche il "*gate-keeper*"¹⁹ oppure la R&S, il controllo di qualità o il consulente tecnico;
- Il decisore: è colui che assume la decisione finale in riferimento sia al fornitore che al prodotto, ad esempio il buyer che può avere l'autorità formale;
- Gli acquirenti: hanno il compito principale di selezionare e gestire i fornitori, stringere accordi e stipulare contratti;
- L'utilizzatore: non si tratta solo di colui che utilizza effettivamente il bene a livello produttivo, ma anche chi dovrà collocarlo sul mercato;

A seconda della dimensione dell'azienda, gli attori sopra indicati, possono essere racchiusi in una singola persona o in più soggetti. La complessità decisionale farà sì che non ci si limiti solo all'ufficio competente, ovvero all'ufficio acquisti, ma si coinvolgano più attori.

¹⁶ Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business research*.

¹⁷ Ghingold, M., & Wilson, D. T. (1998), Buying center research and business marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*

¹⁸ Webster e Wind, *Organizational Buying Behavior*

¹⁹ Il gate-keeper è colui che controlla il flusso di informazioni necessarie per assumere le decisioni, valutano costantemente l'adeguatezza del bene e la reale necessità delle risorse.

Questa è una delle caratteristiche che differenzia l'acquisto da parte di un cliente business rispetto a quello consumer è proprio la moltitudine di attori che influenzano e hanno potere decisionale.

Ogni soggetto tenderà ad impostare il proprio comportamento non soltanto in funzione del ruolo ricoperto, ma anche in rapporto a numerose variabili di natura psico-sociologica, organizzativa e della vita privata (Cuadrado, 2019).

Per quanto riguarda l'acquisto, esistono tre macro-tipologie di acquisto che variano in base al bene (Bonoma & Zaltman, 2011)²⁰.

- Il nuovo acquisto; un bene di cui l'acquirente non ne conosce ancora bene l'impiego, in quanto non ne ha familiarità. In questa tipologia risultano di fondamentale importanza le fasi iniziali del processo decisionale, con una grande attenzione all'analisi del prodotto e all'individuazione dei potenziali fornitori. Per il nuovo acquisto si investiranno quindi molte risorse e tempo, al fine di effettuare la scelta migliore.
- Riacquisto modificato; In questo caso il cliente ha già familiarità col prodotto e col funzionamento del bene, inoltre ha già in contatto con il fornitore. Si viene però a creare l'esigenza di una modifica sull'offerta, che possono essere sulla qualità del prodotto, sul funzionamento o sulle caratteristiche o anche solo un aumento del prezzo, che rende necessario effettuare nuove ricerche ed alternative. Anche in questo caso si richiede l'utilizzo di diversi attori e tempistiche medio-lunghe, ma in maniera minore rispetto al nuovo acquisto.
- Riacquisto invariato; si tratta della tipologia più semplice, in quanto il bene ed il fornitore sono già noti. Il cliente deve quindi utilizzare poche risorse interne e in un tempo relativamente breve.

Dopo aver visto i differenti attori e le macro-tipologie di acquisto, il processo che collega l'azione è composto da 8 fasi riferite alla categoria nuovo acquisto, essendo il più articolato. (Robinson, & Faris, 1967)²¹.

Il processo di acquisto nel settore B2B inizia con la *percezione del bisogno*, che mette in moto l'intero processo decisionale aziendale. Durante una fase all'interno dell'azienda si incontra

²⁰ Bonoma, T. V., & Zaltman, G. (Eds.). (2011). Organizational buying behavior. Marketing Classics Press.

²¹ Robinson, P. J., & Faris, C. W. (1967). Industrial buying and creative marketing (Vol. 184). Boston, MA: Allyn & Bacon.

un problema al quale si collega un bisogno. Per rispondere a tale necessità si deve necessariamente procedere con l'acquisto di un nuovo bene e/o servizio. Il bisogno può restare latente anche per molto tempo, oppure possono essere le stesse imprese fornitrici ad evidenziare un problema con lo scopo di fornire il bene.

Se il bene utile a soddisfare il bisogno può essere generato internamente dall'impresa, allora si passa direttamente all'ottava fase, ovvero la valutazione delle performance.

Successivamente si passa alla fase 2, ovvero la *descrizione specifica del bisogno*. In questa parte del processo si attribuisce il peso ai criteri valutativi degli obiettivi prefissati per l'acquisto, tali criteri possono essere di: costo, qualità, flessibilità dei volumi, tempistiche di consegna, grado di innovazione e altri criteri come la reputazione e l'attenzione ambientale.

Nella fase 3 si passa alla *ricerca delle informazioni*, quindi a chi rivolgersi e fino a che raggio d'azione andare a cercare. In questa fase si osservano sia i differenti fornitori e la loro dimensione geografica, sia il tipo di bene che viene offerto, se si tratta di una soluzione temporanea o se ci sono alternative. Il contatto con i diversi fornitori possono avvenire tramite informazione diretta o indiretta. Ovvero, a seconda se si tratti di una fonte proveniente direttamente tramite lo scambio di informazioni con altre aziende o colleghi, oppure tramite altri canali indiretti come la pubblicità, riviste, influencer del settore e così via.

Nella quarta fase si definiscono i criteri per la definizione dei potenziali fornitori, la "*Vendor List*". Si distinguono due modelli: i modelli lineari di compensazione semplici o ponderati e i modelli senza compensazione. Nei modelli lineari di compensazione si attribuisce un punteggio ad ogni fornitore e la scelta ricadrà su quello con un valore più alto. Al contrario nel modello lineare senza compensazione non si bilanciano i punti di forza e le debolezze. In questo caso si guardano le debolezze di tutti i fornitori e si sceglie il "meglio del peggio".

La quinta fase prevede la *valutazione delle proposte*; si procede con la scrematura e la scelta dei fornitori che saranno poi effettivamente ricontattati per ulteriori approfondimenti.

Nella sesta fase si assiste alla *negoziazione*, che può avvenire con più fornitori. La negoziazione ricade sia sul lato economico, riguardante i prezzi ed eventuali costi, che sul lato tecnico, ovvero capire la capacità tecnica del fornitore. I punti dibattuti sono diversi e il cliente osserva tanto il fornitore quanto il fornitore osserva il cliente.

La *scelta del fornitore* finale è realizzata nella settima fase. In questa fase si prende avvia con il rapporto B2B e la fornitura del bene.

Sarà poi nell'ottava fase, ovvero *l'analisi delle performance* del bene, a dare o meno la conferma della continuità della relazione tra i due attori, oppure ad indicare la necessità di una nuova ricerca di collaborazione.

Ad influenzare il comportamento organizzativo d'acquisto e la scelta dell'impresa, ci sono 4 fattori rappresentati dal modello EBIO; E (Environmental), B (Buying centre), I (Individual), O (Organizational), (Webster e Wind, 1972)²².

Per osservare i "valori ambientali" si può ricorrere ad un altro modello utile a livello aziendale; l'analisi PEST²³.

La decisione d'acquisto è influenzata dalla strategia dell'impresa e dalla sua organizzazione. La stessa cultura aziendale e la dimensione dell'impresa ne influenzano le decisioni, si pensi ad un'azienda di piccole dimensioni, il potere decisionale è molto centralizzato, spesso in un solo individuo. La variabile Individuale evidenzia come i singoli attori condizionano il processo di acquisto dell'impresa. La formazione personale, l'esperienza nel settore e il proprio carattere influenzano in maniera significativa l'esito del processo. Si pensi, ad esempio, l'avversione o meno al rischio di un soggetto rispetto ad un altro.

Infine, la variabile del centro d'acquisto a livello sociale, si intendono le dinamiche che caratterizzano i diversi attori e ruoli coinvolti nella scelta d'acquisto. Nel momento in cui due attori hanno visioni e pensieri differenti che possono sfociare in conflitti, fanno sì che a risentirne è tutto il processo d'acquisto aziendale.

²² Webster and Wind (1972) developed a general model for organizational buying behaviour.

²³ L'analisi PEST (acronimo di Politica, Economica, Sociale, Tecnologica).

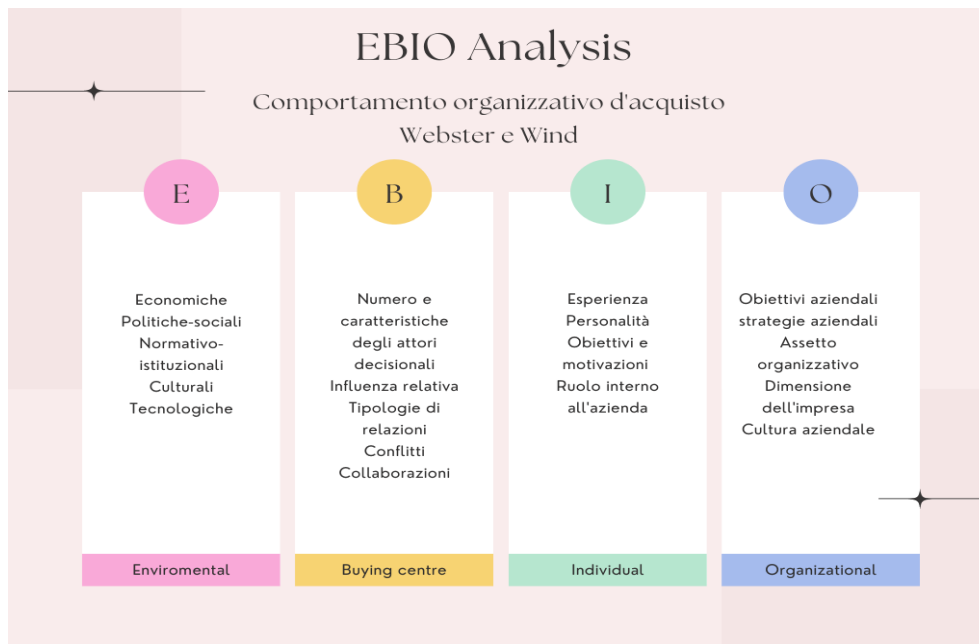


Figura 3 Fattori di influenza del comportamento decisionale d'acquisto del cliente business. (Webster e Wind, 1972)

La facilità di reperire o meno il bene dal fornitore sono ostacoli di importanza strategica per l'impresa, che possono essere dati dalla disponibilità o meno del bene, dalla concentrazione del mercato, dai costi del trasporto.

Kraljic²⁴ (1983) idealizza una matrice utile a comprendere il livello di importanza strategica degli acquisti in base all'accessibilità al fornitore sul mercato. Si distinguono quindi:

- *Acquisti non critici*: hanno una bassa rilevanza strategica e sono molto accessibili tramite fornitori.
- *Acquisti leva*: questa tipologia ha un alto livello strategico ma provengono da un alto numero di fornitori. Quest'ultimi andranno poi selezionati tramite scrematura.
- *Colli di bottiglia*: non sono strategici, ma tuttavia, rendono necessaria una profonda ricerca in quanto non è facile reperirli sul mercato.
- *Acquisti strategici*: hanno un'alta rilevanza strategica per l'impresa, e allo stesso tempo le forniture sono poco accessibili. In questo campo l'orizzonte è sul medio-lungo termine con un monitoraggio continuo della situazione congiunturale di mercato, evoluzione tecnica, valutazione di *make or buy*, creazione di alternative e sviluppo di rapporti stabili e di massima collaborazione con il fornitore.

²⁴ Peter Kraljic, economista sloveno, che per primo formalizzò la matrice che prese il suo nome nell'articolo della Harvard Business Review. (1983)

Le decisioni di esternalizzazione da parte dell'impresa non sono fisse, bensì mutano nel tempo, condizionate anche dal rapporto con i fornitori e l'evoluzione del mercato.

1.3 La relazione di mercato e l'analisi del cliente business

Nella relazione tra cliente e fornitore si nota come ci sia una interazione bidirezionale attiva, infatti, il cliente business partecipa attivamente alla realizzazione del bene richiesto, seguendone gli sviluppi. Allo stesso tempo il fornitore, nel momento in cui si tratta di un'operazione ad alto interesse, ha un atteggiamento interessato nei confronti dell'altra azienda, dedicandone maggiori energie e risorse.

Rispetto ai mercati *consumer*, le relazioni cliente-fornitore presentano una maggiore continuità e complessità: l'interazione è al centro della relazione di *business* tra i due attori (Håkansson, Ford, Gadde, Snehota, & Waluszewski, 2009)²⁵.

Queste relazioni di scambio possono avere una "forza" differente (Webster, 1992)²⁶: possono essere delle semplici transizioni, scambi di valore per le due parti senza interazione ne ex-ante, ne ex-post. Nel momento in cui procedono con una continuità, vengono definite transazioni ripetute. Successivamente, dopo negoziazioni che generano dipendenza reciproca tra cliente e fornitore, si instaura una relazione di lungo termine. In questa tipologia di rapporto si avverte uno scambio reciproco di conoscenze. Dal momento in cui si effettuano investimenti congiunti, alta operatività ed interazione tecnica la dipendenza diventa completa, in questo caso si tratta di una vera e propria alleanza.

Il profilo di relazione di scambio più alto è l'alleanza strategica; in questa tipologia si effettuano delle strategie congiunte per il raggiungimento di obiettivi di lungo periodo (ad esempio le *joint venture*²⁷).

Si nota come la forza del legame è dettata dall'intersezione di diverse variabili, come il tempo, l'eliminazione delle barriere attraverso la reciproca fiducia, l'adattamento reciproco. Queste caratteristiche fanno sì che il legame diventi sempre più forte.

²⁵ Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L. E., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2009). *Business in networks*. John Wiley & Sons.

²⁶ Webster (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*.

²⁷ Accordo fra aziende, anche di diversa nazionalità, per realizzare un determinato progetto, in tempi limitati, con divisione dei rischi e degli utili.

Granovetter distingue la forza dei legami in forti e deboli, evidenziando come questi ultimi siano una fonte di opportunità in quanto consentono di raggiungere molti più contatti indiretti, e quindi generano maggiori informazioni (1973)²⁸.

Tale ipotesi è stata confermata attraverso la ricerca svolta coinvolgendo i lavoratori di un sobborgo di Boston. Si dimostra empiricamente l'utilità dei legami deboli nelle ricerche di lavoro. Dopo aver chiesto ai partecipanti di indicare la frequenza dei contatti personali dai quali avevano ottenuto le informazioni fondamentali per la ricerca dell'impiego, emerge che quelli frequenti erano stati utili nel 16,7% dei casi, quelli rari nel 27,8% e ben il 55,6% era la quota di successo raggiunta attraverso gli occasionali (Granovetter, 1973).

Questo a dimostrare come chi è al di fuori della cerchia più stretta possiede informazioni sconosciute ai contatti più stretti. Le notizie che transitano attraverso i legami deboli non raggiungono matematicamente un numero più elevato di individui ma ne vengono più facilmente a conoscenza i potenziali interessati.

Poiché i legami deboli favoriscono la mobilità dell'informazione ed incrementano le novità, la coltivazione dei legami fa sì che si instaurino rapporti sempre più forti che spingono le imprese a collaborazioni virtuose. Spesso i legami deboli rappresentano il primo step di legami forti e duraturi; questi dovrebbero spingere le imprese alla ricerca di un vasto numero di interazioni. Ciò che può rallentare la ricerca di interazioni sono la mancanza di fiducia reciproca, il rischio di conflitti e opportunismo oppure il potere decisionale dato dal diverso grado di dipendenza tra gli attori.

Il legame tra la decisione di *make-or-buy*, la strategia aziendale e la strategia di fornitura è chiaro: la decisione determina le aree in cui l'azienda competerà e quelle che lascerà ad altri. Le imprese devono decidere dove partecipare al processo di creazione del valore complessivo della catena di fornitura, sia in termini di posizione che di estensione dei propri confini a monte e a valle della rete. È proprio la decisione di *make-or-buy* a far sì che si sviluppino nuove relazioni tra cliente e fornitore. Tale scelta è fondamentale nel campo della gestione degli approvvigionamenti, anche perché sono pochissime le organizzazioni che abbiano competenze e risorse necessarie per progettare e produrre internamente interi prodotti. I manager devono invece scegliere quali articoli produrre internamente e quali acquistare esternamente da un fornitore.

²⁸ Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. American journal of sociology.

Anche le singole decisioni di acquisto possono avere un impatto critico su settori come l'occupazione, il capitale circolante e l'industria. L'aggregazione di queste decisioni individuali di acquisto definisce i confini dell'azienda²⁹ (Cousins, Lamming, Lawson & Squire, 2008). Si mette in luce come l'importanza strategica nella scelta dell'acquisto è data dalla sua quantità e dall'impatto sui costi dell'azienda. La stessa catena di approvvigionamento incide sulla capacità competitiva e sul profitto aziendale. La *supply chain management* tende a consolidare i fornitori, anche se si tratta di rapporti dinamici, l'orientamento è quello della stabilità. Tra i punti chiave nella gestione della catena del valore si trova la tendenza alla *partnership*; attraverso politiche di *outsourcing* strategico le imprese puntano a stabilire solide relazioni coi fornitori in modo tale da ottenere maggior efficienza, cooperazioni, *know-how* e forniture stabili.

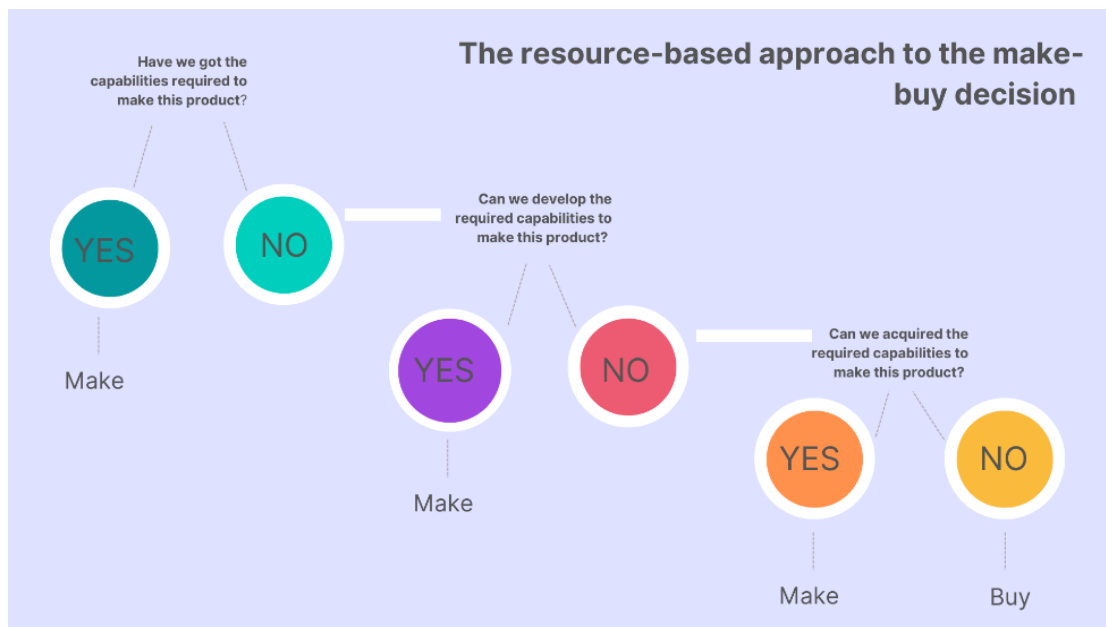


Figura 4 The resource-based approach to the make-buy decision. (Fonte: Cousins, Lamming, Lawson & Squire.)

Il successo dell'impresa dipende dunque dalla qualità della rete relazionale cliente-fornitore, dall'intensità ed efficienza dei processi di scambio e dalla loro integrazione. La supply chain management punta al consolidamento e alla stabilità dei fornitori nonostante i rapporti siano dinamici e in costante evoluzione.

²⁹Cousins, P., Lamming, R., Lawson, B., & Squire, B. (2008) I confini dell'azienda sono l'insieme delle attività che un'organizzazione svolge internamente piuttosto che ricorrere a fornitori esterni.

Un ulteriore punto chiave che si evidenzia è la “deverticalizzazione e outsourcing” (Busacca, Bertoli, 2012); in questo caso la scelta aziendale è di eccellere in una determinata fase o processo. Tale scelta comporta una deverticalizzazione della struttura aziendale, andando a esternalizzare parte del processo aziendale, così da concentrare fondi e risorse in punti strategici sviluppando competenze specifiche. Affinché l’acquisto avvenga, il bene o servizio deve rispettare i canoni del *customer value* e *customer satisfaction*. Nel primo caso si tratta del rapporto tra benefici e sacrifici che il cliente percepisce nel momento dell’acquisto. Vengono distinti 3 differenti valori (Busacca, Bertoli, 2012):

- Il primo è il valore desiderato, ovvero il valore che il cliente vorrebbe avere per la soddisfazione del bisogno, attraverso standard di riferimento ideali.
- Il valore atteso, invece, è quello che si manifesta alla luce delle alternative di offerta e in base alle promesse date dal fornitore. Si tratta dunque di un valore che cambia da cliente a cliente.
- il valore percepito proviene dall’analisi del rapporto benefici e sacrifici.

Per quanto riguarda il concetto di *customer satisfaction*, si tratta di una disciplina di gestione imprenditoriale che indica la capacità di un’impresa di generare valore per i clienti anticipando e gestendo le aspettative, attraverso competenze e responsabilità con la missione di soddisfare il bisogno del cliente (Valdani, Ancarani, 2011).

La *customer satisfaction* è data dal confronto tra valore percepito e valore atteso, è dunque per questo che si lega al *customer value*. Nel momento in cui il valore percepito è minore del valore atteso, allora il cliente sarà insoddisfatto con conseguenza il mancato ritorno del cliente stesso. Tale analisi è fondamentale per le scelte di marketing dell’impresa, in quanto è possibile modificare alcuni comportamenti così da riorganizzare l’approccio coi clienti. Così facendo, si ottengono migliori risultati sia dal punto di vista qualitativo, attraverso una maggior partecipazione dei clienti, sia dal punto di vista quantitativo, in quanto il cliente soddisfatto continuerà con lo scambio di business col fornitore.

In questo primo capitolo si sono ripercorsi i principali testi letterari, evidenziando le caratteristiche generali del mercato business to business, attraverso modelli analitici, fondamentali per le imprese ed il loro successo. Si è partiti dalla definizione del mercato e dalla distinzione tra quello business e quello rivolto ai consumatori finali, notando l’importanza del mercato business, spesso sottovalutato. Si sono osservati i comportamenti

dei clienti *business* facendone emergere la loro natura e mettendo in luce gli elementi che contraddistinguono i mercati. Successivamente si è parlato dei diversi tipi di acquisto e delle sue fasi e come l'importanza della tipologia di approccio cliente fornitore sia essenziale al fine di instaurare una relazione duratura. Allo stesso tempo sono presenti dei fattori esterni ed interni all'azienda che influenzano la capacità di acquisto del cliente finale.

Infine, si sono osservati i differenti legami e relazioni che si creano nel mercato, con i loro punti deboli e di forza, mostrando quali sono le cause che spingono il cliente nella decisione di *make-or-buy* e l'importanza da parte del fornitore di offrire un prodotto che generi valore per l'acquirente. Questo percorso è di grande importanza, in quanto non solo da l'idea dell'importanza del mercato business to business ma anche perché getta le basi per la strategia di marketing management. Il mercato B2B è un luogo non statico, dove le relazioni si creano per un motivo sconosciuto, bensì a farne da padrona è la dinamicità e l'evoluzione del mercato stesso. Ogni scelta va presa dopo riflessioni e studi approfonditi sull'azienda e sul mercato, che possono determinare la sopravvivenza o meno dell'organizzazione stessa.

Capitolo II – Tour operator e il circuito turistico

2.1 Il mercato turistico

Dopo aver definito il mercato *business to business*, ci spostiamo ora verso l'analisi di un settore specifico, in particolare quello turistico, nel quale opera l'azienda Monterosa Ski.

Prima ancora di trattare direttamente dell'applicazione pratica è utile effettuare un approfondimento sul ramo turistico, così da evidenziarne i cambiamenti e le nuove tendenze. Questo perché bisogna comprendere il mercato sia a monte che a valle rispetto al posizionamento aziendale, come già rimarcato nel precedente capitolo.

Si procederà dunque alla visione generale del turismo e del turista, successivamente ci si sposterà all'analisi dei diversi attori che compongono la filiera e di come i *tour operator* ne fanno parte, osservando come questi si siano dovuti adattare all'evoluzione del turista nel tempo in Italia ed in particolare in Valle d'Aosta. Quest'ultima parte è di fondamentale importanza in quanto emergono le principali carenze del settore, ma allo stesso tempo le nuove opportunità. Dal punto di vista generale, ad influenzare la scelta di destinazione turistica sono i fattori dati dall'ambiente esterno come:

- Arte e cultura: la scelta ricade su mete dal patrimonio artistico e culturale molto significativo e ricco. In questo punto l'Italia è tra i Paesi privilegiati, in quanto si stima che l'Italia concentri – a seconda della definizione di Patrimonio culturale – dal 60% al 75% di tutti i beni artistici esistenti in ogni continente³⁰. È difatti tradizione centenaria vedere l'Italia come Paese della cultura, che vanta infatti opere dalla preistoria fino all'epoca moderna. Già a partire dal Settecento e Ottocento, con i Gran tour dei nobili e ricchi borghesi, che la Penisola era punto di riferimento del turismo.
- Natura: flora e fauna uniche; montagna, mare, coste, isole, laghi, colline. Si pensi che nella sola Valle d'Aosta risiedono le 4 montagne più alte d'Europa.
- Clima: con il suo clima mite e temperato nell'Italia è particolarmente favorevole.
- Tradizioni: territorio ricco di tradizioni (storiche, culturali, legate allo stile di vita) in tutte le sue Regioni. Anche la capacità di accoglienza da parte del singolo può far la differenza nell'esperienza turistica.

³⁰ Ilfattoquotidiano, 2018.

- Enogastronomia: In Italia il *Food&Beverage* spinge e accompagna l'offerta turistica con una grandissima varietà e qualità.

Tutti questi fattori di attrattiva fanno sì che l'Italia sia tra i Paesi più visitato al mondo ed è il quinto³¹ Paese per numero di arrivi turistici internazionali nel 2022 dopo Francia, Spagna, USA e Cina.

Ciò che caratterizza la filiera turistica rispetto ad altre filiere è che in questa non si ha un prodotto, bensì un servizio intangibile³² dato dagli operatori del settore. Questo significa che l'esperienza del servizio va vissuta in quel momento ed in quell'istante; quindi, c'è una contemporaneità tra il momento di produzione e consumo.

Il settore turistico è specializzato orizzontalmente, in quanto è un insieme di aziende che non producono lo stesso bene. Difatti, al suo interno si trovano alberghi, servizi di ristorazione, stabilimenti balneari, cioè c'è una specializzazione di tipo orizzontale, ovvero ci sono tante attività: tante aziende nel settore alberghiero, nel settore dell'intrattenimento, nella ristorazione.

Inoltre, c'è un ruolo indiretto degli attori istituzionali per il successo delle imprese. I loro investimenti ed interventi sul territorio fanno sì che ne beneficino anche gli operatori diretti e più vicini al turista e ai visitatori di quel luogo.

Per turista si rimanda alla definizione data dal UNWTO (organizzazione mondiale del turismo) che definisce così il termine: "turista è chiunque viaggi in paesi diversi da quello in cui ha la sua residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo abituale sia diverso dall'esercizio di ogni attività remunerata all'interno del paese del paese visitato. In questo termine sono inclusi coloro che viaggiano per: svago, riposo e vacanza; per visitare amici e parenti; per motivi di affari e professionali per motivi di salute per motivi di affari e professionali, per motivi di salute, religiosi/pellegrinaggio e altro.

I due principali segmenti di turista sono coloro che viaggiano per motivi di svago o per motivi di lavoro.

³¹ Travel 365, classifica Paesi più visitati al mondo.

³² Servizio intangibile: è caratterizzato dal fatto che non ha una sua fisicità e quindi non può essere prodotto e immagazzinato.

- *Business*: meta non scelta dai turisti, ma in base agli eventi. Il turista può allungare il soggiorno per godere delle bellezze del territorio, in questo caso diventa una forma ibrida tra coloro che viaggiano per lavoro e chi per svago, chiamata *Bleisure*. Ne sono un esempio i viaggi per fiere internazionali
- *Leisure*: cambia il rapporto tra turista e destinazione, in quanto è il turista a scegliere la destinazione e non gli è imposta come per il turista *business*. In questo caso, a giocare un ruolo fondamentale è la capacità di comunicazione della destinazione e dei singoli operatori.

Lo stesso prodotto turistico, e per prodotto turistico si intende il paniere entro il quale il turista ha la possibilità di scegliere tutte le attività offerte, si divide in globale o specifico (Casarin, 1996)³³;

- **Globale**: tutto quello che si consuma durante il periodo fuori di casa.
Esempi: albergo, ristorante, escursione, macchina a noleggio, trasporti locali, musei, impianti di risalita e così via. È il prodotto globale quello che determina la scelta di andare o no in un determinato luogo, l'insieme delle molteplici esperienze.
- **Specifico**: si intende il prodotto che viene offerto dal singolo operatore. Esempio: notte di albergo con mezza pensione, oppure la colazione inclusa nel prezzo.

Le prospettive del consumatore e del produttore sono differenti; il primo ha una prospettiva di colui che sceglie un determinato posto con una serie di fattori di attrattiva, che insieme determinano l'esperienza del viaggio. Il singolo produttore invece è solo una parte della totalità del servizio. Il suo lavoro però dipende dall'insieme di tutti i servizi dell'esperienza, ad esempio un albergo può avere un servizio impeccabile, ma nel momento in cui manca un servizio di trasporto, o le piste non rispecchiano la qualità richiesta, questo si ripercuote anche sulla struttura alberghiera.

Oggi, affinché una destinazione turistica possa sviluppare un'adeguata strategia di marketing è necessario prima di tutto comprendere i cambiamenti del cliente, dei prodotti e del mercato e conoscerne le tendenze per capire come incidono sul proprio business. I paradigmi su cui

³³ Casarin F. (1996), Il marketing dei prodotti turistici, Giampichelli, Torino, 1996.

tradizionalmente si fondava il turismo sono radicalmente cambiati così come il turista e il suo modo di viaggiare (Ejarque, 2015).

2.2 Gli attori della filiera: i Tour Operator

All'interno della filiera turistica si distinguono diversi operatori; a valle troviamo il cliente finale che altro non è che il turista che, come detto precedentemente, si distingue in *lesure* e in *business*. Storicamente un ruolo particolarmente importante del processo di organizzazione della vacanza è stato svolto dalle agenzie di viaggio, soggetto intermediario tra i servizi di base e i clienti finali, che aiutava ad entrare in contatto con un'alta quantità di servizi che era particolarmente difficile conoscere preventivamente da parte del cliente. Le agenzie di viaggio propongono, ai consumatori finali i pacchetti (standard o personalizzati e su misura) dei tour operator.

Il *tour operator*, invece, è responsabile della creazione del prodotto turistico: assembla quindi i vari servizi per definire il pacchetto turistico. Può essere inoltre specializzato in "*incoming*", promozione dell'Italia come destinazione all'estero nei confronti di turisti internazionali, o in "*outgoing*", vendita di pacchetti di viaggio su destinazioni estere.

Tuttavia, a livello legislativo sono identificate come stessi attori, secondo il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 13 settembre del 2002 che definisce le imprese turistiche "quelle attività di tour operator e di agenzia di viaggi che esercitano, congiuntamente o disgiuntamente, attività di produzione, organizzazione e intermediazione di viaggi e soggiorni e ogni altra forma di prestazione turistica a servizio dei clienti, siano esse di *incoming* che di *outgoing*. Sono altresì imprese turistiche quelle che esercitano attività locali e territoriali di noleggio, di assistenza e di accoglienza ai turisti. Sono escluse le mere attività di distribuzione di titoli di viaggio."³⁴

Negli anni Cinquanta sorsero i grandi *tour operator* del Nord Europa, che cominciarono a costruire i primi pacchetti modello enclave: volo più soggiorno in albergo riservato e separato dal contesto del Paese ospitante. I pacchetti viaggio venduti dai tour operator tedeschi nel 2010 sono stati 40,4 milioni, con un giro d'affari di 21,3 miliardi di euro. Non è un caso, quindi,

³⁴ Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 13/09/02

che i gruppi turistici maggiori e anche la fiera del turismo più grande del mondo (l'ITB di Berlino) si trovino in Germania³⁵(Castoldi, Boiocchi and Lavarini, 2016).

A differenza di quelli nordeuropei, che nascono già a partire dagli anni Cinquanta come grandi *network*, così da essere in grado di far fronte alla massiccia domanda di vacanze al sole da parte di coloro che abitano nei Paesi nordici e freddi, i *tour operator* italiani, non potendo entrare nel mercato del turismo marittimo, lasciato al "fai da te" dei viaggiatori, si sviluppano come piccole agenzie di viaggio su iniziativa di piccoli imprenditori.

Il loro servizio era più che altro incentrato su viaggi a domanda, raggiungendo dunque prima un determinato numero di richieste, e sul lato dell'offerta vi erano mete prevalentemente italiane o in Paesi limitrofi, prevalentemente in pullman.

Le prime agenzie furono Alpitur, fondata a Cuneo nel 1947 da Lorenzo Isoardi, con la proposta di gite nel fine settimana in pullman. Franco Rosso, aprì la propria omonima agenzia a Torino nel 1953, con l'offerta di visite all'aeroporto di Torino Caselle. La causa dello sviluppo così tardivo dei *tour operator* in Italia era dovuta, oltre che dalla disponibilità del mare "fai da te", dal monopolio nel trasporto aereo di Alitalia, che non consentiva di ricorrere all'uso dei charter per costruire i pacchetti. Infatti, si arrivava nelle destinazioni con costosi voli di linea, decisamente più elevati. Solo la liberalizzazione degli anni Ottanta permise di utilizzare i charter, dando la possibilità al termine *tour operator* che assumesse un senso compiuto anche in Italia.

Il vero cambiamento lo si osserva negli anni Novanta, è proprio in questo periodo che la crescita esponenziale delle agenzie di viaggio fece sì che si verificassero diverse situazioni. Alcuni imprenditori scelsero di cedere l'azienda a gruppi industriali meglio attrezzati alla gestione di numeri così elevati e che stavano investendo molto nel turismo, ad esempio Alpitour fu ceduta al gruppo FIAT. Altri, come Filippetti di Eden, Clementi di I Grandi Viaggi, Pompili di Veratour, hanno preferito contenere le dimensioni delle loro imprese entro limiti controllabili, così da mantenerne la proprietà. Altri ancora come Colombo di Ventaglio e Scotti di Teorema hanno fatto crescere troppo le loro aziende senza però essere in grado di gestirle in maniera efficace, tanto che Teorema ha chiuso nel 2009 e Ventaglio nel 2010.

A partire col nuovo millennio, i *tour operator* entrano in crisi, in quanto l'intero mondo del turismo subisce profonde rivoluzioni da parte di diversi eventi.

³⁵ Castoldi, Boiocchi and Lavarini, 2016, L'esame di abilitazione alla guida turistica.

I due protagonisti che hanno saputo usare al meglio quello strumento rivoluzionario costituito dalla rete Internet. I primi sono i vettori low cost, che con le loro scelte tariffarie condizionano sempre più i flussi turistici. Negli anni Novanta del secolo scorso hanno sviluppato soprattutto una rete di collegamenti fra le grandi città, dando un impulso fortissimo ai *week-end*, agli *short break*. La possibilità di trascorrere un fine settimana in una città europea a basso costo ha indotto molti viaggiatori a compiere viaggi precedentemente insperati, inoltre, la prenotazione avviene facilmente, in qualsiasi momento, direttamente a casa. Lo stesso per gli alberghi, per i quali si trova nei siti delle OLTA³⁶ un'offerta amplissima con la scelta "fai da te", quindi in questo caso è il turista che si crea il pacchetto.

Ed è a questo punto che il cliente finale si domanda qual è il valore aggiunto che forniscono i *tour operator* nei loro pacchetti ad un prezzo più elevato rispetto alla creazione autonoma della vacanza.

(Castoldi, Boiocchi and Lavarini, 2016) "La responsabilità non è di Internet, come qualcuno dice. Internet è solo uno strumento, un oggetto, non un soggetto. È che vale un principio difficilmente superabile: perché si deve spendere di più per avere qualcosa che si può avere a meno? La risposta è: solo se quel che costa di più vale di più, è questa è la sfida che i tour operator devono affrontare." Ad oggi si possono distinguere due tipologie di Tour Operator a seconda della loro offerta: Ci sono TO generalisti, ovvero che offrono quasi tutti i tipi di prodotti, e TO specializzati in un segmento di clientela oppure in destinazioni specifiche. Guardando il mercato italiani troviamo come tipologia generalista Alpitour, mentre gli altri sono di tipo specializzato, e come leader del settore dal punto di vista del fatturato vi è Costa Crociere, con più di 3 miliardi di euro. Da soli i primi due rappresentano il 40% dell'intero mercato italiano (V.di Fig. successiva).

³⁶ OTA/OLTA è l'acronimo di Online Travel Agency (Agenzia Viaggi Online).

Tour operator	Produzione 2013 (in milioni di euro)	Possibile richiesta accompagnatori
Costa Crociere	3.150.000	Per escursioni a terra
Alpitour	960.000	Si
Eden	293.000	No
Veratour	187.600	No
Settemari	100.800	Si
InViaggi	90.137	Si
Valtur	76.000	Si
Hotelplan	75.983	Si
I Viaggi del Turchese	74.000	Si
Boscolo Tours	72.335	No
Aereoviaggi	66.000	No
Mistral	64.945	Si
I Grandi Viaggi	61.300	Si
Imperatore	60.010	Si
Phone & Go	58.235	Si
Olympia	48.865	No
Swantour	39.121	Si
Naar	37.868	Si
Kuoni	11.437	Si

I dati relativi ai ricavi (valori della produzione) sono tratti dai bilanci ufficiali pubblicati nel 2014.

Figura 2.1 Principali tour operator italiani- dati 2014. (Fonte: Castoldi, boiocchi e Lavarini, 2016)

I *tour operator* sono quindi gli organizzatori dei viaggi a catalogo, ma si suddividono in diverse tipologie, in base al loro modo di operare. Ci sono quindi TO “intermediari”, in questo caso sul lato dell’offerta vengono inseriti diversi servizi ed attività, comportandosi come vere e proprie agenzie di viaggio e mettendo da parte, o comunque limitando, l’attività organizzativa dei pacchetti. Una seconda tipologia è detta “autori”, che propongono ai clienti dei pacchetti “ad hoc” così da offrire una vera e propria esperienza per il cliente finale. Infine, troviamo la tipologia “vuoto per pieno”, in questo caso i tour operator puntano sulla quantità del prodotto assumendosi i rischi dell’invenduto, assicurandosi così che ci sia sempre disponibilità per i propri clienti.

I TO, dunque, creano il pacchetto turistico nel quale sono previsti diversi servizi, tra cui il trasporto, il pernottamento, le attività culturali e i diversi trasferimenti. Per quanto riguarda le agenzie di viaggio, si possono dividere in due categorie; quelle *offline* e quelle *online*. Quest’ultime, grazie al diffondersi di internet, hanno consolidato la loro presenza a discapito di quelle *off-line* e tra le principali si trovano Booking.com, E-dreams, Expedia e Trivago.

Proprio grazie all’evoluzione tecnologica le organizzazioni turistiche hanno potuto distinguersi dalle altre: dai Computer Reservation System degli anni Settanta, fino alla realizzazione dei Global Distribution System (GDS) grazie all’avvento di internet verso la fine degli anni Novanta.

Si sono create delle vere e proprie reti telematiche per la distribuzione dei servizi turistici; dalla biglietteria aerea a quella ferroviaria e marittima, dalla prenotazione dei soggiorni alberghieri a quella dei ristoranti e teatri, alla prenotazione dei viaggi dei *tour operator* e che adesso, con la diffusione di internet, possono essere consultate anche dal consumatore finale.³⁷

I principali *global distribution system* sono quattro:

- Sabre
- Galileo
- Amadeus
- Worldspan

Il primo GDS introdotto per la gestione delle prenotazioni elettroniche dell'American Airlines fu Sabre, nel 1960. Nacque quindi la prime società di e-commerce al mondo a facilitare il commercio elettronico B2B.

La United Airlines introdusse Apollo, l'attuale Galileo, come proprio sistema di prenotazione a partire dal 1971.

Nel 1987, come alternativa ai GDS americani, fu fondato Amadeus per opera di Air France, Iberia, Lufthansa e SAS, con una collaborazione tra le diverse compagnie europee. Infine, il 7 febbraio 1990, un altro consorzio di compagnie aeree formato da Delta Air Lines, Northwest Airlines, e Trans world Airlines creò Worldspan. Attualmente serve 20.021 agenzie di viaggio in più di novanta Paesi.

A questi quattro si aggiungono diversi GDS minori come: Sahara, Infini, Axess, Fantasia, Abacus, Patheo, KIU.³⁸

2.3 Turismo e turista: come sono cambiati i loro bisogni

Il turismo e le attività ad esso connesse risalgono a periodi antichi, a partire dall'epoca dei romani, infatti, si aveva l'abitudine di viaggiare e anche allora vi erano delle persone che si mettevano a disposizione ad accogliere coloro che arrivavano alle porte della città.

³⁷ G. Castoldi, "Marketing per il turismo. Dai bisogni dei turisti al prodotto turistico", Hoepli editore, 2005, pag 103.

³⁸ Hospitalitynet.org

Anche durante tutto il medioevo e nei secoli successivi si osservò una massiccia affluenza di persone che si spostavano per motivi religiosi, e anche qui vi erano luoghi adibiti all'accoglienza ma anche venditori di oggetti e reliquie da tenere come ricordo del viaggio, vendendoli come oggetti sacri.

Tra il Settecento e l'Ottocento si assiste ai "Grand Tour", un viaggio di iniziazione dei giovani aristocratici europei, in particolare inglese. Era utilizzato come strumento di formazione culturale, scambio intellettuale ma anche come motivo commerciale e di apprendimento diretto sul luogo in cui si soggiornava. Lo scopo del viaggio a cui erano sottoposti i giovani turisti dalla classe borghese era per ampliare la mente per comprendere il mondo.

È in questo periodo che nasce la prima agenzia, dell'inglese Thomas Cook³⁹, il quale noleggiò per la prima volta un treno per la partecipazione ad una conferenza iniziando così la sua attività nel campo del turismo.

Nel 1855 portò 75.000 persone a Parigi e nel 1872 organizzò il primo giro del mondo. Inventò il catalogo dei viaggi, il voucher e i traveller's cheques. All'inizio del Novecento cominciò a fare vacanze anche la borghesia emergente, che introdusse la moda del mare d'estate e dell'abbronzatura (fino ad allora considerata disdicevole dai nobili).

Nel 1919 nacque in Italia l'ENIT ovvero l'Ente nazionale delle industrie turistiche, segno che allora si era capito che il turismo poteva costituire un volano per lo sviluppo economico del Paese.

Quarant'anni più tardi divenne Ente nazionale italiano per il turismo e i suoi compiti furono limitati alle attività promozionali. Negli anni Venti e Trenta il turismo, pur rimanendo confinato a pratica di élite, cominciò a svilupparsi. Il partito fascista organizzava treni popolari che avevano lo scopo di fornire momenti di svago alla popolazione. Il turismo di massa degli anni Sessanta aumentò il numero dei viaggiatori ma non cambiò l'approccio: il viaggio, la vacanza erano considerati un modo come un altro di trascorrere il tempo libero. In questi anni si assiste al "boom economico" e che ha spostato la società da contadina ad industriale⁴⁰. Il turismo di massa è una conseguenza al consumo di massa, dato alle classi operaie; le automobili, gli elettrodomestici, la televisione, sono tutti beni che entrano nelle case italiane e danno la possibilità di avere più tempo ma anche di avere mezzi più facili per spostarsi.

³⁹ Gregory ARYEAR, *The travel agent. Dealer in dreams*, IV ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993 (I ed. 1975), pag. 163

⁴⁰ L'agricoltura ha ridotto il suo "peso" dal 42% al 29% e, contestualmente, è cresciuto quello del settore secondario dal 32% al 41%. (Castoldi, Boiocchi and Lavarini, 2016).

Bisognerà aspettare il passaggio dalla società industriale a quella postindustriale, a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta, affinché la cultura dei servizi si renda componente fondamentale del valore dei prodotti, difficilmente sostituibile (Castoldi, Boiocchi and Lavarini, 2016).

Infine, è con gli anni Novanta che si osservano i fattori che portano ad una maggiore facilità di spostamento delle persone; attraverso l'abbattimento delle dogane e barriere all'ingresso tra i Paesi (ad esempio la nascita dell'Unione Europea), ma anche la liberalizzazione del trasporto aereo, l'incremento del reddito medio pro-capite, l'incremento del livello di istruzione e la riduzione dei costi e dei prezzi di alcuni servizi ricreativi.

Magatti M. ben definisce le nuove dinamiche: “dopo che tutti hanno riempito le case di automobili, frigoriferi, lavatrici, c'è il problema di vendere la seconda automobile, la seconda lavatrice; e nuovi infissi, nuovi bagni, nuovi vestiti. La svolta del postfordismo si fonda su questa crisi: la necessità di produrre beni che abbiano un'attenzione ai costi, ma siano flessibili, soprattutto dal punto di vista organizzativo, per produrre la diversità. La logica è: essere flessibili, per assecondare un consumatore che è stanco della massificazione di primo grado e viene ri-massificato a un secondo livello nel nome della diversità. La produzione di massa e il consumo di massa così sono spostati a questo secondo livello; tutti pensiamo che non siamo massificati, ma siamo massificati al secondo livello, in cui il desiderio è quello di diversificarsi dagli altri, anche se dentro un quadro di produzione di massa”⁴¹ (Magatti M., 2012).

Dunque, il prodotto viene così modificato per assecondare i nuovi gusti ma allo stesso tempo per alimentare e stimolare la domanda.

È da notare come l'evoluzione del turismo cambia col cambiare della cultura e della società che sono a loro volta condizionate dal cambiamento industriale e produttivo.

Proprio secondo questa nuova dottrina che si viene a sviluppare una nuova tipologia di turismo, quello “emozionale” ed “esperienziale”, che trova nuove forme di spettacolarizzazione. Il bisogno del turismo come evasione dalla frenesia e dall'insicurezza della città e del quotidiano è un fenomeno in crescita. La richiesta non è quella di fare lunghe vacanze, ma tante continue piccole fughe fatte di week-end, viaggi brevi, decisi all'ultimo momento, per riempire i vuoti momentanei lasciati dal lavoro. Il bisogno è così forte da dar

⁴¹ Magatti M., La grande contrazione. I fallimenti della libertà e le vie del suo riscatto, Feltrinelli, Milano, 2012.

luogo a una domanda rigida. Guerre, terrorismo, malattie, eventi meteorologici catastrofici, paure connesse con le pressioni esercitate dai mass media, che tendono sempre ad amplificare le disgrazie e mai gli eventi positivi, possono condizionare le scelte relative alle modalità dei viaggi, alle destinazioni, ma non riducono la richiesta (Castoldi, Boiocchi and Lavarini, 2016).

Nel turismo del XXI° secolo, dunque, si è ben lontani da quello degli anni '50-'60 caratterizzati da lunghe vacanze nello stesso luogo e con standard qualitativi più bassi, piuttosto il nuovo turismo predilige vacanze più brevi, in luoghi differenti e un'esperienza di qualità. Nasce lo *short break*⁴².

I paradigmi su cui tradizionalmente si fondava il turismo sono radicalmente cambiati così come il turista e il suo modo di viaggiare. Il turista "nuovo", infatti, non è solo un viaggiatore attento ma un vero e proprio consumatore di esperienze: non si tratta più di un semplice osservatore distaccato o fruitore passivo delle bellezze o delle attrattive di un territorio, ma di una persona che desidera entrare in contatto con la destinazione e stabilire con essa una relazione autentica e profonda. Oggi, la facilità di accesso all'informazione, la possibilità di pianificare e prenotare una vacanza in modo autonomo, unita ad una migliore accessibilità ai territori, ha permesso al turista di prendere il controllo della situazione. Ejarque J. spiega come si è passati da un mercato turistico dove l'offerta comandava dettando le condizioni, ad un mercato di domanda, dove la concorrenza è agguerrita e dove è richiesta un'innovazione sempre maggiore. Da un modello fondato sul semplice "vedere" ora si è di fronte a uno del "fare" che richiede di vivere esperienze. Questi cambiamenti hanno portato profonde trasformazioni nella domanda, determinando la nascita di nuovi modelli di business. Rispetto ad altri ambiti economici, il turismo è sempre stato un settore tradizionalmente "lento", con periodo lunghi affinché si vedessero delle trasformazioni; tuttavia, l'irruzione di Internet da una parte e l'avvento del modello di trasporto aereo low cost dall'altra, ne hanno sconvolto i fondamenti. Il cambiamento adesso è divenuto parte integrante del settore, una sua costante. Ed è per questo che oggi è così importante conoscere le tendenze future⁴³ (Ejarque, 2015, 1.1 Il nuovo section).

Cambia il modello di approccio e si identifica che la così detta "massa turistica" è in realtà fatta da persone con un profilo specifico e che dunque hanno caratteristiche e modi differenti.

⁴² Tendenzia a concedersi più vacanze nell'arco dell'anno.

⁴³ Ejarque, J. (2015) Social Media Marketing per il turismo. [edition unavailable].

Emerge dunque il concetto della long tail, ovvero “coda lunga”, formulato da Chris Anderson (2014)⁴⁴, per descrivere il modello commerciale di Amazon.com, che dimostra come i business con maggiore potere di distribuzione possono guadagnare di più dai prodotti di nicchia piuttosto che dai prodotti popolari molto richiesti. Il modello della “coda lunga” è facilmente applicabile al turismo perché ben risponde alla nuova esigenza dei turisti di scegliere in base ai propri desideri ed aspirazioni.

Il nuovo turista, postmoderno, ricerca maggiore autenticità, personalizzazione e tematizzazione dell’esperienza. Ha un crescente bisogno di staccare dalla vita quotidiana e per questo effettua frequenti short break. Vuole vivere esperienze a 360° da poter poi condividere, vuole conoscere i territori che visita e arricchirsi personalmente, sviluppando la propria identità. Il nuovo turista viene identificato nelle “6i” (Ejarque, 2011):

- È innovatore, sempre alla ricerca di esperienze nuove, non ama ripetere gli stessi viaggi e andare negli stessi posti.
- È informato, perché sceglie la destinazione, l’albergo o il servizio dopo aver raccolto attentamente diverse informazioni e aver confrontato proposte differenti.
- È impaziente, perché la velocità del web e la facilità di uso degli smartphone lo hanno reso insopportabile all’attesa.
- È illuso, perché la vacanza per lui rappresenta un sogno, carico di aspettative.
- Soprattutto è profondamente infedele perché desidera vivere esperienze diverse, sempre alla ricerca di novità.
- È intossicato, in quanto sempre connesso e molto social, è quotidianamente “bombardato” da una moltitudine di informazioni e messaggi che incidono fortemente sul suo processo di selezione e scelta delle destinazioni.

I nuovi strumenti di comunicazioni hanno fatto sì che il turista diventi influencer e che generi annunci a scopo informativo, e ciò è estremamente positivo per le destinazioni, ma allo stesso tempo può decretarne il fallimento.

Il cosiddetto “super traveller” (Colombo, 2020) non ha più, nell’immaginario, la necessità di instaurare una relazione umana, poiché oggi ha la disponibilità di raccogliere informazioni

⁴⁴ Anderson, C. (2014). The Long Tail: Why the future of Business is selling less of more. Hachette.

aggiornate e di qualità superiore, a volte ignote anche chi vive e opera nella destinazione stessa.

Colui che introduce le migliori competenze e gli strumenti più adeguati a interagire con un cliente sempre meno fedele, che sceglie sulla base di stimoli e impulsi dettati da fattori di maggiore convenienza, raggiunge un vantaggio competitivo rispetto agli altri (Colombo, 2020)⁴⁵.

Non basta più dunque puntare esclusivamente sul patrimonio di paesaggio, beni culturali, produzione tipica, del gusto e stile nell'accoglienza.

Piuttosto per essere attrattivi bisogna anche comprendere i comportamenti di chi viaggia; ovvero un turista sempre attento e ricettivo dal primo momento in cui matura l'ispirazione, sempre più influenzato dalle sollecitazioni a cui è sottoposto da internet, fino al ritorno a casa quando ricomincia il processo per il viaggio successivo.

È proprio questo nuovo modo di essere turista e di voler essere visto non più come uno fra tanti ma piuttosto come singolo che ha richiesto un cambiamento alle stesse strategie di marketing fino ad ora adottate. Si sono, dunque, sviluppati nuovi metodi e strumenti di suddivisione e classificazione dei comportamenti e stili di vita che permettono campagne mirate per quella tipologia di clientela sempre più diversificata.

Inoltre, la destinazione è il brand che il turista deve poter riconoscere come garanzia di un'esperienza specifica e concreta che sappia rispondere alle sue esigenze.

2.4 Analisi specifica del mercato valdostano – Monterosa

Dopo aver osservato come è cambiato il mercato turistico nel corso del tempo, come conseguenza al cambiamento del consumatore a sua volta influenzato dalle nuove tendenze e stili di vita, verrà effettuata una analisi sul territorio valdostano ed in particolare sulla località del Monterosa Ski. La scelta ricade sulla stagione invernale, momento in cui la regione Autonoma della Valle d'Aosta diventa una delle mete di riferimento per gli amanti dello sci.

Va precisato che la pandemia dovuta al Covid-19 ha influenzato l'andamento stagionale a causa delle limitazioni ad esso connesse; dunque, è scontato attendersi un calo rispetto alle stagioni di confronto ed in questo caso l'ultima utile è quella del 2018-2019. Come si vedrà dai dati, quello che può essere un limite per qualcuno, può diventare un'opportunità per altri;

⁴⁵ Colombo, E. (2020) Turismo mega trend. [edition unavailable].

difatti quello che emerge è che seppur il numero di arrivi e presenze è calato, sul lato della domanda interna di turisti italiani è cresciuto; questo ad indicare come il fatto che mancassero turisti proveniente dai paesi esteri hanno permesso di trovare maggiore offerta ai turisti italiani che in altre situazioni non avrebbero avuto la stessa possibilità.

I dati⁴⁶ sono stati suddivisi nei mesi di dicembre, gennaio, febbraio e marzo, così da osservare l'andamento regionale degli arrivi e delle presenze⁴⁷ a seconda della provenienza italiana ed estera.

I principali Paesi di provenienza della categoria "Stranieri" in Valle d'Aosta sono; Regno Unito, Francia, Svezia, Svizzera, Belgio, Paesi Bassi, Polonia e Danimarca, per quanto riguarda la clientela italiana, primeggiano Lombardia, Piemonte e Liguria.

Nel complesso si sono registrati 276 925 italiani nel 2018-19 e 264 290 nell'ultima stagione, con un saldo negativo di 12 635 arrivi. Se a gennaio c'è stato un aumento rispetto allo stesso mese del periodo di confronto, a marzo si è avuto un calo considerevole. Difatti, prendendo l'analisi suddivisa per singoli mesi, a marzo si nota una flessione di arrivi pari a -17 722, solo dal punto di vista degli italiani. Le provenienze più significative sono Piemonte (-39,72%) e Lombardia (-25,80%) che da sole corrispondono a -12850 arrivi in meno. Di pari passo all'andamento degli arrivi è quello delle presenze anche se non in modo proporzionale. Difatti, se da una parte sono aumentati gli arrivi nei primi mesi della stagione, questi hanno pernottato per meno tempo. Il Target piemontese è quello che ha subito la maggior perdita; -7713 arrivi (-11%). Per quanto riguarda l'andamento degli Stranieri, in questo caso c'è stato un crollo rispetto alla stagione 2018-19.

La mancanza degli stranieri incrementa la perdita totale delle presenze, in quanto quest'ultimi effettuano una durata media di pernottamento maggiore rispetto alla clientela italiana. Se il target italiano ha una permanenza media 2,4 gironi, quello straniero è pari a 4,6 giorni.

Tra i Paesi con la flessione maggiore in valore assoluto sono Regno Unito -13 473 arrivi (-29%), Svezia -7292 (-38%), Svizzera -6698 (-40%), Russia -5221 arrivi (-83%) e la Francia con -4685 arrivi.

L'analisi prosegue sempre a livello regionale, ma suddivisi per località. Osservando i valori di Arrivi e Presenze totali registrate nei 7 comprensori della Valle d'Aosta:

⁴⁶ Forniti dalla Regione Autonoma della Valle d'Aosta, sono stati successivamente analizzati ed elaborati

⁴⁷ differenza tra Arrivi e Presenze; i primi sono il numero effettivo di persone fisiche che vengono nella Regione. Le presenze sono il numero persone per il numero di giorni di pernottamento (ad esempio 2 persone che risiedono per 3 giorni sono 2 Arrivi e 6 Presenze).

- 1) Aosta e dintorni
- 2) Gran Paradiso
- 3) Gran San Bernardo
- 4) Monte Bianco
- 5) Monte Cervino
- 6) Monte Rosa
- 7) Valle centrale

Nell'andamento dell'intera stagione tutti i comprensori sono in perdita per quanto riguarda sia il numero di arrivi che di presenze. A livello globale la regione registra un -15% di arrivi e se si osservano i dati per località, tutte hanno un andamento negativo.

Tra le meno colpite c'è l'area Monte Rosa, che in valore assoluto cede 4869 arrivi rispetto ai 66737 della stagione invernale 2018-19, pari a -7% degli arrivi. Tale risultato non si riscontra nel numero di presenze, infatti, le perdite Monte Rosa sono molto alte, per un -4869 arrivi si hanno -42751 presenze (-18%). Questo può significare che non solo si registra un calo di arrivi da un target di clientela estera (essendo quella che in media ha una permanenza media maggiore), ma che gli arrivi registrati hanno diminuito il loro periodo medio di soggiorno.

Per quanto riguarda l'andamento stagionale suddiviso per mesi, l'area Monte Rosa è in linea con le altre località della Valle d'Aosta sia per arrivi che per presenze.

La conferma della diminuzione del periodo di soggiorno della clientela Monte Rosa lo si osserva nel periodo di dicembre, dove un aumento dell'11% degli arrivi equivale a un incremento dello 0% delle presenze. Lo stesso accade per gennaio, dove un +9% di arrivi corrisponde ad un -10% di presenze.

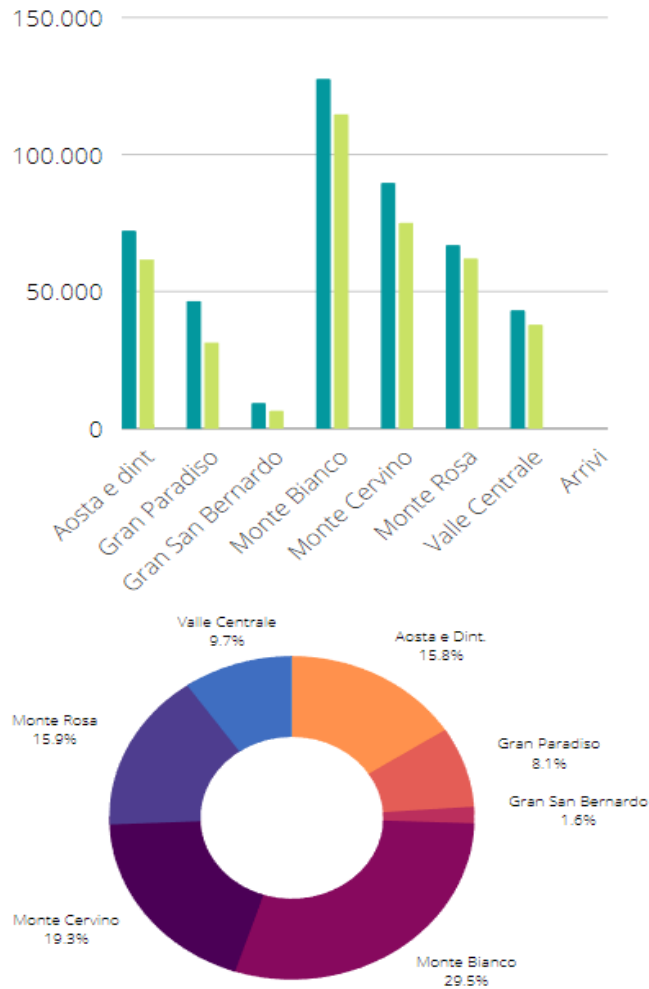


Figura 2.2 Numero di arrivi italiani ed esteri e suddivisione in percentuale per località regionale. (Fonte: elaborazione propria)

Per quanto riguarda invece la località turistico Monte Rosa, esso è composto dai comuni di Brusson, Challand-Saint-Anselme, Challand-Saint-Victor, Ayas, Gaby, Gressoney-La-Trinité, Gressoney-Saint-Jean, Issime.

I dati sono suddivisi in Arrivi/Presenze dei mesi di dicembre, gennaio, febbraio, marzo delle due stagioni di confronto, quella 2021-22 e 2018-19. Il flusso turistico è in base alle regioni italiane per quanto riguarda la clientela nazionale. Per quanto riguarda la clientela estera sono raggruppate in Paesi di provenienza.

Si osserva un aumento degli arrivi della clientela italiana, ad esclusione di marzo, in tutti i mesi della stagione invernale 2021-22. Ciò non si può dire per quanto riguarda le presenze, in questo caso è solo nel mese di gennaio dove si registra un incremento dovuto all'incremento del flusso turistico.

L'andamento degli arrivi degli stranieri segue quello regionale; in tutti i mesi si registrano valori più bassi rispetto alla stagione 2018-19. Ad influenzare questi dati sono soprattutto cause esterne, come le normative vigenti sugli obblighi di pass sanitario e/o quarantene a seconda della provenienza per contrastare il covid-19.

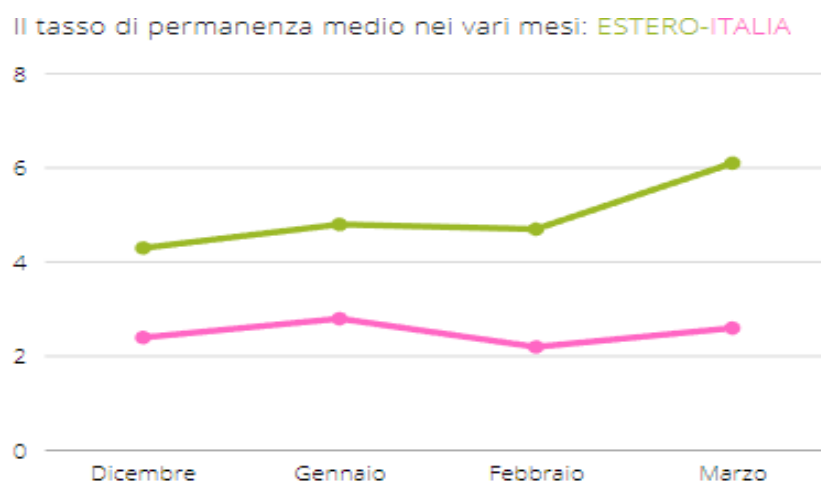


Figura 2.3 Tasso di permanenza della clientela italiana ed estera suddivisa per mesi della stagione 2021-22. (Fonte: elaborazione propria)

Il calo degli arrivi e delle presenze fa sì che cambi anche l'indice di permanenza medio⁴⁸ nella località. Nella figura precedente si evidenzia come la clientela italiana, essendo limitrofa effettua un periodo di soggiorno che si aggira tra i 2 e i 3 giorni. Mentre la categoria estera in media effettua tra i 4 e i 6 giorni.

Osservando l'intera stagione invernale si può notare come la clientela italiana sia aumentata del 6%, ovvero 2628 arrivi in più. Le presenze sono invece diminuite del 3%, facendo così diminuire la permanenza media da 2,8 giorni a 2,5. Le principali regioni di provenienza sono in linea con quelle regionali, ovvero: Lombardia, Piemonte e Liguria. A differenza dell'andamento regionale dove la clientela piemontese è diminuita, in questo caso si è registrato un leggero aumento.

I principali Paesi di provenienza sono Regno Unito, Svezia, Francia, Belgio, Danimarca, Paesi Bassi e Svizzera. In valore assoluto i Paesi dove si registrano i cali maggiori sono Svezia -50% (-2566 arrivi), Regno Unito -20% (-1240), Svizzera -47% (-650), Polonia -69% (-547) e Danimarca -29% (-360). Da notare come la presenza Russa, anche se non elevata, ha avuto un calo dell'80%.

⁴⁸ Rapporto tra il numero di presenze e il numero di arrivi in un determinato periodo di tempo.

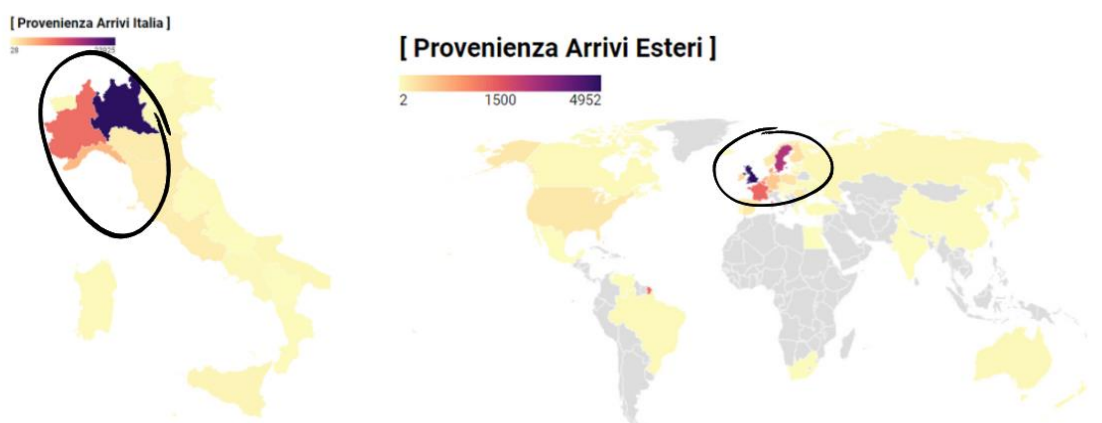


Figura 2.4 Provenienza arrivi esteri ed italiani stagione invernale 2021-2022 Monterosa Ski. (Fonte: Elaborazione propria).

Nel grafico sottostante sono invece riportati gli arrivi (colore verde) e le rispettive presenze (colore arancione) suddivise in Italiane e straniere delle due stagioni di confronto. Come si può notare nonostante l'aumento degli arrivi italiani, le presenze sono diminuite. Per quanto riguarda la clientela straniera il calo è sia sulle presenze che sugli arrivi.

Tuttavia, il periodo di permanenza è invariato a 5,1 giorni rispetto alla stagione di confronto.

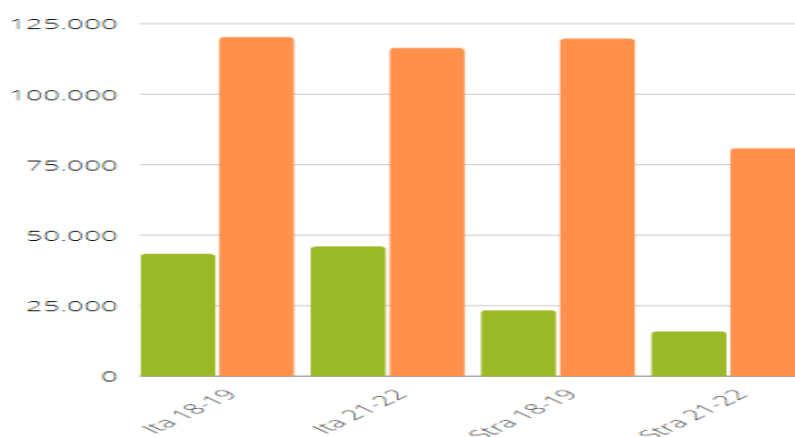


Figura 2.5 Confronto arrivi (verde) e presenze (arancio) italiane e straniere tra la stagione invernale 2018-19 a confronto con quella 2021-22 Monterosa Ski. (Fonte: elaborazione propria)

In questo capitolo, dunque, si è potuto osservare quali sono gli attori diretti ed indiretti del variegato mercato turistico e di come si siano dovuto adattare al cambiamento dovuto non solo all'abbassamento dei costi e all'entrata delle compagnie low costo, ma anche e soprattutto all'innovazione tecnologica che ha caratterizzato gli ultimi decenni. Ci si è

soffermati in particolare sul ruolo dei *tour operator*, evidenziando come questa categoria abbia passato e infondo lo sia ancora un periodo di profonda crisi e debba ancora oggi trovare un percorso di identità in questo mercato che cambia così rapidamente. Successivamente si è spostata l'attenzione al protagonista attivo e passivo del cambiamento in atto; il cliente finale, ovvero il turista. Ripercorrendo quelle che sono le fasi di svolta si è giunti al turista moderno, il "super traveller", sempre connesso prima durante e dopo la vacanza. Sempre meno "fedele" ad un luogo preciso ma sempre alla ricerca di nuovi stimoli e nuove esperienze da lui considerate uniche. Lontani, dunque, dalle lunghe vacanze stile anni '50, ma prediligendo tanti *short break* che lo facciano staccare dalla quotidianità. Infine, si è osservato attraverso un caso pratico come non solo la pandemia, ma le nuove scelte dei consumatori non siano le stesse ma si distinguono in tanti piccoli target specifici. La regione Valle d'Aosta, con le sue montagne più alte d'Europa, debba non solo tener conto di diventare una destinazione, ma bisogna comprendere che la destinazione è il brand che il turista deve poter riconoscere come garanzia di un'esperienza specifica e soddisfare le sue esigenze.

Questo capitolo è un passaggio fondamentale per comprendere il mercato ed il mondo turistico, fungendo da ponte tra l'argomento teorico del marketing B2B e l'implementazione del caso pratico della Monterosa Ski.

Infatti, Successivamente si osserveranno quelle che sono le teorie letterarie delle strategie di marketing e quelle adottate dall'azienda di impianti di risalita nel mercato *business to business*, con un'analisi diretta dei TO.

Capitolo III – Strategie di marketing management

3.1 L'evoluzione del marketing

Se nel primo capitolo ci si è focalizzati sul mercato B2B evidenziando l'importanza del creare un *network* tra le imprese e nel secondo si è approfondito quello che è il mercato in cui operano i tour operator, in questo capitolo ci si concentrerà sullo sviluppo delle strategie di marketing per il mercato *business to business* e la differenza con quello *to consumer*.

Si partirà dalla definizione di marketing, che, come si vedrà più avanti non ha un'unica enunciazione. Successivamente si tratterà il concetto di posizionamento, ovvero riguardo la percezione degli attori del mercato sul valore dell'offerta dell'impresa e il concetto di segmentazioni con la quale si identificano i gruppi di clienti attraverso la loro suddivisione in gruppi omogenei.

In seguito, ci si soffermerà sull'importanza delle strategie di prezzo, in quanto si tratta di una variabile competitiva di elevata importanza, le cui modifiche influenzano il posizionamento aziendale nel mercato. Focalizzandosi poi, sull'importanza dell'innovazione e delle tecnologie in un mondo sempre più connesso e che richiede sviluppi continui di nuovi prodotti e processi. Infine, si osserveranno le pratiche del marketing mix che sono fondamentali per la gestione dell'immagine aziendale, del suo prodotto e di quelle che sono le strategie da implementare nella scelta aziendale; dall'importanza del Brand, della capacità di comunicazione e i principali canali marketing.

Questo capitolo, dunque, fornirà le basi attraverso una revisione della letteratura, sulla quale si incentrerà il prossimo ed ultimo capitolo, ovvero sul caso pratico aziendale della Monterosa S.p.A. e il mercato di destinazione turistica.

Il marketing è una delle attività più antiche dell'umanità nonostante sia considerata una disciplina moderna. Gli uomini si sono sempre spostati da un luogo all'altro, scambiandosi merci, culture, lingue e tradizioni. È proprio la capacità di sviluppare relazioni durature con i propri clienti a caratterizzare queste dinamiche. Ci sono 70 definizioni di marketing, tra cui: "Il marketing consiste nella individuazione e nel soddisfacimento di bisogni umani e sociali, è il

processo sociale mediante il quale gli individui e i gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno tramite la creazione, l'offerta e il libero scambio di prodotti e servizi di valore" (Kotler, 1967).⁴⁹

Il marketing è una relazione che si instaura tra due soggetti, che possono essere clienti e produttori ma anche produttore e produttori, e che hanno come obiettivo, non tanto la vendita, ma piuttosto al netto dei costi, l'aumento dei clienti, l'incremento del profitto, oppure quante nuovi contatti si sono instaurati. Si tratta di obiettivi a lungo termine e che durino nel tempo.

Proprio il fatto che non ci si focalizzi su un'unica definizione rende il marketing una materia estremamente malleabile e plasmabile, come effettivamente è nella realtà. Infatti, nel corso del tempo si è spostato quello che era il punto di riferimento sul quale ruotavano le strategie aziendali.

Se il marketing 1.0 è incentrato sul prodotto, quindi sul lato funzionale dell'oggetto e della sua durata nel tempo, il marketing 2.0 sposta il suo orientamento verso il cliente. Questa nuova concezione non si incentra solo sul prodotto che deve essere funzionale, ma anche sulla sua componente emozionale. Questo passaggio avviene con l'accrescere dei prodotti offerti e delle tecnologie informatiche. L'incremento tecnologico fa aumentare l'informazione alla quale il consumatore può accedere. Si rende dunque necessaria la segmentazione del mercato e sviluppare prodotti di qualità superiore destinati a specifici mercati obiettivo (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010)⁵⁰.

Sarà poi nel 2009 che si passerà da essere incentrati sul cliente a quello di avere come perno l'essere umano, l'anima. In questa nuova fase, i consumatori non ricercano solo funzionalità e soddisfazione emotiva nella scelta dei brand realizzazione spirituale. Sono i valori che un'impresa attua per differenziarsi l'una dall'altra sul mercato. Per questo che la scelta sia dei prodotti/servizi che delle attività mira non solo a generare profitti, ma anche a fornire soluzioni ai maggiori problemi nel mondo, da quelli ambientali a quelli sociali (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010).

Il passaggio tra il marketing 1.0 e quello 3.0 sono il frutto di settant'anni di cambiamento, a partire dal secondo dopo guerra fino alla crisi finanziaria del 2008, passando dal prodotto a quella che Kotler definisce *Human Centricity*(2010).

⁴⁹ Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Hemonnet-Goujot Aurélie. (2022). Marketing management. Pearson. Prima edizione 1967.

⁵⁰ Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit. John Wiley & Sons, Inc.

Il marketing 3.0 si poggia sul pilastro del marketing collaborativo, ovvero un sistema di imprese che aderiscono a questo nuovo modello di aspirazione e mirano a voler cambiare il mondo, sanno di non poterlo fare da sole. Nell'economia interconnessa che caratterizza nel mondo moderno risulta necessaria la collaborazione con tutti gli stakeholders; azionisti, partner, dipendenti, fornitori, clienti e consumatori. Il Marketing 3.0 è una collaborazione di entità di business che condividono valori e desideri simili (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010).

Al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati si organizzano una serie di attività che si basano ancora oggi sul modello delle 4P idealizzate da McCarthy⁵¹ intorno agli anni Sessanta.

Dunque, è necessario il Marketing Mix, che per fare una metafora si tratta della "cassetta degli attrezzi", l'insieme dei modelli di marketing che l'azienda intende perseguire per proseguire i propri obiettivi di marketing nel mercato di riferimento.

Il paniere di input che l'azienda necessita viene suddiviso in 4 gruppi, che altro non sono che le 4P;

Il *Prodotto/servizio*: oggi le due caratteristiche si stanno sempre più riducendo, è sempre più sottile la distinzione tra prodotto e servizio; infatti, sono sempre più di pari passo. Il servizio è un qualcosa di intangibile mentre il prodotto è quel bene materiale e visibile. Le strategie di prodotto riguardano: varietà, qualità, design, caratteristiche, nome del brand così come il packaging, taglia, servizi, garanzie e ritorni.

Il *pricing*: le leve sul prezzo sono uno degli elementi chiave nel marketing dei prodotti/servizi, il suo ruolo è duplice: supportare l'azienda nel raggiungimento dei propri obiettivi economici e integrare le altre variabili del marketing mix, completando la strategia aziendale complessiva. Il prezzo, quindi, può essere il fattore scatenante di guerra concorrenziale tra le aziende ed è anche un indicatore di qualità. Le strategie riguardano: listino prezzi, sconti, indennità, pagamenti, termini di credito.

La *promotion* (comunicazione): Comunicare deriva dal latino *communicare, communis*⁵², composto da *com*: insieme e *munis*: dovere, funzione ed incarico. Quindi c'è questa deriva antica di condividere e quella moderna ovvero di scambio di parole e informazioni. Si distingue comunicazione esterna e comunicazione Interna. Quest'ultima si riferisce alla realtà dentro l'azienda, per coordinare i lavori e mantenere allineati e informati i dipendenti verso

⁵¹ Jerome McCarthy idealizzò i fattori chiave del marketing mix nelle 4P, poi diffuse da Philip Kotler nell'opera di Marketing Management.

⁵² Def. Vocabolario Treccani.

l'obiettivo, condividendo la Vision, che si identifica nel "sogno" aziendale. La Mission, ovvero che cosa si sta facendo per arrivare alla vision. Gli obiettivi, invece, possono essere di breve o lungo termine, e rispondono alla domanda del "perchè" si stanno attuando determinate scelte. Segue la strategia, ovvero "come" si attuano le scelte, ed infine, il piano operativo. Questo coinvolgimento lo si attua attraverso diversi elementi, come ad esempio MBO; management by objectives, come possono essere gli incentivi e premi annuali, oppure attraverso convegni, newsletter e servizi intranet, rotazione lavoro e mercato, suggerimenti dal basso verso l'alto ecc. La comunicazione esterna, invece, serve a fornire informazioni sull'azienda, i suoi marchi, prodotti e servizi, in modo da coinvolgere tutti i diversi "Stakeholder": clienti sia attuali che potenziali, autorità di regolamentazione del settore, attori politici e istituzioni, comunità locali in cui opera, fornitori e gruppi di pressione. Ci sono due livelli di comunicazione verso gli Stakeholder esterni: Il primo connesso al "motivo per cui" acquistare il prodotto/servizio. La seconda è la comunicazione relativa ai valori dell'azienda, della corporate e all'ecosistema dell'azienda.

L'ultima "P" è il *place*: ovvero canale di distribuzione: il modo con cui si arriva al consumatore finale, ci può essere il sistema diretto produttore-cliente, oppure l'impresa-vende al retailer e poi al venditore finale e in forma più complessa: produttore, *wholesale*⁵³, retailer e cliente finale. La strategia riguarda la scelta dei canali di distribuzione, copertura, assortimenti, location, inventario e trasporti.

Al modello delle 4P, nel corso del tempo, se ne sono aggiunte altre tre: *People*, le risorse dell'impresa coinvolte nelle attività sales e di supporto post-vendita. Il Processo, attraverso valutazione dell'efficienza e, infine, il *Physical environment*, ovvero la prova tangibile volta a rassicurare il cliente sul prodotto.

Ancora oggi questi pilastri sono la scelta migliore per un marketing mix "esteso", che permette alle imprese di avere una comprensione più profonda dei bisogni e delle aspettative dei clienti. Un'ulteriore evoluzione della si ritrova nel marketing 4.0, dove si passa dal concetto tradizionale a quello digitale. Il concetto si basa non soltanto dell'uso di media e canali digitali, in quanto si è consci del *digital divide*, preferendo quindi una implementazione sia *online* che *offline*. Le nuove applicazioni delle tecnologie di marketing (*martech*) vanno ben oltre il distribuire contenuti sui social media o costruire una presenza omnicanale. Intelligenza

⁵³ Si riferisce alla vendita all'ingrosso.

artificiale (*Artificial Intelligence*), elaborazione del linguaggio naturale (NLP, *Natural Language Processing*), sensori e Internet delle cose (*IoT, Internet of Things*) hanno un grande potenziale nel cambiare le regole del gioco quanto alle pratiche di marketing (Kotler, 2017)⁵⁴.

Si sviluppa da un lato l'elevazione della tecnologica e del suo potenziale, ma allo stesso tempo si sviluppa un marketing umanistico, che punta ad "umanizzare" i brand attribuendogli qualità antropomorfe. Nel marketing umanistico ci si relaziona con i clienti in quanto esseri umani completi, con una mente, un cuore e uno spirito. Non ci si limita a soddisfare le esigenze funzionali ed emotive dei clienti, ma si risponde anche alle loro ansie e desideri latenti (Kotler, 2017).

Bisognerà aspettare il 2020, anno del *lockdown* e delle politiche restrittive sul distanziamento sociale volte a contrastare la pandemia da Covid-19, affinché le imprese accelerassero la digitalizzazione. Questo ha fatto sì che sia i mercati sia i marketer si siano dovuti adattare alla nuova realtà *touchless* e digitale. Ecco perché si pensa si sia giunti al Marketing 5.0, definito da Kotler come il marketing delle "Tecnologie per l'umanità". Il Marketing 5.0 integra sia gli elementi di *human centrality* del Marketing 3.0 sia il potenziale tecnologico del Marketing 4.0 (Kotler, 2021)⁵⁵.

Ciò che si evidenzia è la capacità di ogni impresa di successo nell'identificare quelli che sono i propri punti di riferimento e di svilupparli. Nelle strategie di marketing non vale la teoria *one size fits all*, ma piuttosto è vero il contrario: chi sceglie una soluzione da adottare per tutti i casi solitamente fallisce nel suo intento in quanto non mette in luce le caratteristiche che ogni situazione comporta.

I pilastri da perseguire al fine di raggiungere il successo strategico dell'impresa si possono ricondurre a tre strategie che non sono mutualmente esclusive; anzi, l'impresa che riesce a perseguirne con successo almeno due, se non tutte e tre, potrà godere di un posizionamento sul mercato forte e duraturo (Brennan et al., 2014)⁵⁶:

La prima strategia è quella di sviluppare una "leadership di prodotto": l'azienda riesce a sviluppare un prodotto che sia all'avanguardia, dalla qualità indiscussa, in grado di far capire ai clienti che le alternative sono di un livello inferiore e dalle qualità obsolete. In questo caso,

⁵⁴ Kotler, P. (2017) Marketing 4.0. [edition unavailable].

⁵⁵ Kotler, P. (2021) Marketing 5.0. [edition unavailable]. Hoepli.

⁵⁶ Brennan R., Canning L., McDowell R. (2014), Business-to-business Marketing Springer New York.

per raggiungere la strategia, l'impresa investe molto nella ricerca e sviluppo, puntando sull'innovazione.

La seconda è quella dell'“eccellenza operativa”: in questo caso si punta sulla capacità dell'azienda di offrire un prodotto/servizio al minor costo possibile. Tale vantaggio lo si raggiunge nel momento in cui si gestisce in modo efficiente la catena dei processi, minimizzando e controllando i costi. In questo caso il rischio è la percezione di un prodotto di bassa qualità, rendendo necessario una scelta decisionale strategica sulla scelta dei materiali e sui processi produttivi.

Infine, la *customer intimacy*, apporta il vantaggio di saper identificare con estrema precisione quelli che sono i mercati ed i clienti in modo da offrire un prodotto ad hoc e che rispecchi quelle che sono le sue aspettative.

Risulta pertanto evidente come l'attenzione aziendale, sia nel campo *business to business* che in quello rivolto ai clienti finali, debba convergere nella scelta del posizionamento, della segmentazione, del prezzo e dell'innovazione. Il passaggio successivo è poi quello di saper implementare nella strategia la comunicazione sia delle scelte aziendali sia valori del brand e del prodotto attraverso i canali *online* che *offline*.

3.2 Il posizionamento

Il posizionamento è il processo attraverso il quale si definisce e si sostiene nel tempo il significato dell'offerta dell'impresa (e l'immagine dell'impresa stessa) nella percezione degli attori del mercato (Tunisini, 2020).

Tunisini distingue 3 differenti tipologie di posizionamento, in quanto essendo i mercati business variegati e complessi, si cerca di evidenziare i tre macro-livelli.

Il primo livello si riferisce al posizionamento generale, ovvero si lega a quello che è l'impresa e il suo prodotto e come gli attori lo percepiscono rispetto agli altri competitors. In questo modo ci si riferisce al concetto di *customer intimacy* del paragrafo precedente come strategia di successo.

A condizionare il posizionamento generale sono l'abilità dell'impresa nel comprendere le esigenze ed i comportamenti dei clienti, progettando un'offerta adeguata e che sia percepita dai clienti stessi adeguata alle loro esigenze. Anche la capacità della domanda nel definire una scala preferenziale rispetto alle offerte delle aziende e di percepirne la diversificazione

influenza il posizionamento dell'impresa. Infine, un ulteriore fattore che condiziona il posizionamento è il comportamento dei concorrenti che possono immettere nel mercato un'offerta simile se non uguale, determinando più o meno elevati livelli di affollamento concorrenziale intorno all'offerta dell'impresa (Fiocca et al., 2009)⁵⁷. L'impresa che riesce a costruire e a mantenere nel medio e lungo termine un posizionamento che sia percepito differenziale e di maggiore valore agli occhi del cliente rispetto alla concorrenza gode di un vantaggio competitivo. Tale vantaggio differenziale risiede nella capacità di raggiungere una posizione unica, duratura e difendibile nel tempo sul mercato. La diversificazione delle attività rispetto ai competitors genera un'offerta che dia benefici superiore dei concorrenti Porter (1996)⁵⁸.

Nella strategia di posizionamento di successo (Kotler, Armstrong, 2014) si spiega come le scelte dell'impresa possono ricadere sulla minimizzazione dei costi, puntando sull'essenzialità e sulla standardizzazione dell'offerta e sull'attenzione dei costi di produzione e vendita, producendo quindi una bassa soddisfazione delle esigenze specifiche del cliente. Oppure, può ricadere sulla scelta di ricercare fattori di unicità che offrano un'alta differenziazione e personalizzazione del prodotto. In questo caso, la strategia è quella di individuare e interpretare quelle che sono le richieste della domanda e sono proprio le esigenze ad essere l'elemento portante della strategia industriale, dalla progettazione fino alla vendita del prodotto. In questo caso, a differenza della strategia basata sulla riduzione dei costi, il prezzo non è un elemento discriminante.

⁵⁷ Fiocca, R., Snehota, I., & Tunisini, A. (2009). Business marketing. Milan: McGraw-Hill.

⁵⁸ Porter, M.E. (1996). What is Strategy?, Harvard Business Review, nov-dec.



Strategie di posizionamento di successo

		SACRIFICI		
		MORE	THE SAME	LESS
BENEFICI	MORE	MORE FOR MORE ✓	MORE FOR THE SAME ✓	MORE FOR LESS ✓
	THE SAME			THE SAME FOR LESS ✓
	LESS			LESS FOR MORE LESS ✓

Figura 3.1 Strategie di posizionamento di successo. (Fonte: Kotler, Armstrong, 2014)

La scelta aziendale di un posizionamento di successo deve ricadere dove i benefici siano positivi rispetto ai sacrifici indiscriminatamente dalla scelta strategica, sia che si opti per un'attenzione ai costi, sia che si scelga di intraprendere il fattore di diversificazione ed unicità. Questi processi sono costi riconducibili al servizio del cliente e, dunque, devono essere gestiti in maniera efficiente e anche lo sforzo venga ripagato attraverso il ritorno del valore generato (Kotler & Armstrong 2014).

Il secondo livello è il posizionamento nella rete di mercato, ovvero il ruolo che l'impresa riveste e sviluppa all'interno del *network* di relazioni. L'impresa viene categorizzata in *leader* oppure *follower* a seconda del proprio ruolo all'interno della rete, che può essere centrale o marginale. Tale concezione è rilevante nella scelta strategica aziendale e definisce anche la capacità di investimenti e potenziale che le permette di raggiungere quel vantaggio competitivo in grado da farla passare da *follower* a *leader* (Kotler & Armstrong 2014).

La capacità dell'impresa di saper cogliere dalle relazioni le potenzialità, le nuove idee ed innovazioni, ma anche allargare le proprie relazioni è parte integrante del posizionamento.

Nel *supply network* la soddisfazione del cliente si persegue attraverso la generazione e la distribuzione del valore che inizialmente si tratta di un valore-utilità, percepito superiore a quello prodotto da altri attori e da altre reti di offerta. Tale valore è il risultato di attività interattiva e bidirezionale: esso è un valore “generato” dall’interazione e dal confronto sinergico dei diversi attori della rete (Hines et al., 2000)⁵⁹. Non si tratta quindi processi sequenziali di tipo addizionale che vanno dagli attori a monte fino agli attori a valle.

All’interno del *network*, le imprese rivestono posizioni e livelli di dipendenza differenti e in base al contesto, ma si osserva anche come i leader spingano le imprese più piccole nei processi di internazionalizzazione e innovazione.

Il successo di business della singola impresa deriva dal risultato della capacità di posizionarsi nelle diverse relazioni della rete, avendo come obiettivo l’aumento del potere di influenza e un maggior risultato economico attraverso l’acquisizione di risorse e attività critiche aziendali. Il terzo ed ultimo livello di posizionamento è quella relativa alla singola impresa offerente e la singola controparte.

Il cliente ricerca nel fornitore prestazioni e risultati in un insieme di prodotti e di servizi, la cui efficacia ed efficienza riflettono e corrispondono ai processi e alle competenze capaci di generare di valore d’uso differente a quello del fornitore.

Il fatto che le imprese abbiano percezioni differenti del valore e dell’utilità che si attribuisce al prodotto fa sì che vengono effettuati delle comparazioni tra sacrifici da compiere e i benefici che possono generare.

Ad influenzare il rapporto costi e benefici tenuti in considerazione dal cliente si trovano: la caratteristica del prodotto e dei diversi servizi connessi, il supporto dato prima e dopo l’acquisto, la soddisfazione di bisogni e richieste specifiche e il prezzo attribuito al prodotto. Un’ulteriore influenza decisionale deriva dalla posizione del fornitore e dai benefici che i clienti possono trarre dalla sua localizzazione suo nella rete. Saper sfruttare le relazioni del fornitore con le altre imprese affinché combini tali conoscenze per un prodotto specifico alle esigenze del cliente.

Infine, a determinare la relazione dei costi e benefici considerati dipendono dall’uso che viene fatto del bene da parte dell’azienda acquirente e dalle potenzialità di creare nuovo valore.

⁵⁹ Hines, P., Lamming, R., Jones, D., Cousins, P., & Rich, N. (2000). Value stream management: Strategy and excellence in the supply chain. Financial Times Prentice Hall.

Il cliente cerca di instaurare una relazione forte con quello che considera come fornitore *leader*, in quanto offre un bene che è ritenuto strategico per l'impresa. Nel momento in cui il fornitore riveste una posizione di forza nei confronti del cliente, cercherà di farla convergere in una relazione di esclusiva e ostacolando possibili nuovi *competitor*. Allo stesso tempo, il fornitore cerca di anticipare le novità offrendo nuovi prodotti specifici al singolo cliente.

Risulta pertanto ancora attuale e di fondamentale importanza il modello sviluppato dall'economista e professore di Harvard M. E. Porter, nel quale si identificano cinque forze utili ad esaminare il posizionamento dell'azienda, andando oltre alla semplice analisi dei competitors.

Si osservano dunque i concorrenti nel settore, il potere contrattuale dei clienti e dei fornitori, la minaccia di potenziali nuovi entranti e di beni sostitutivi (Porter, 1979)⁶⁰.

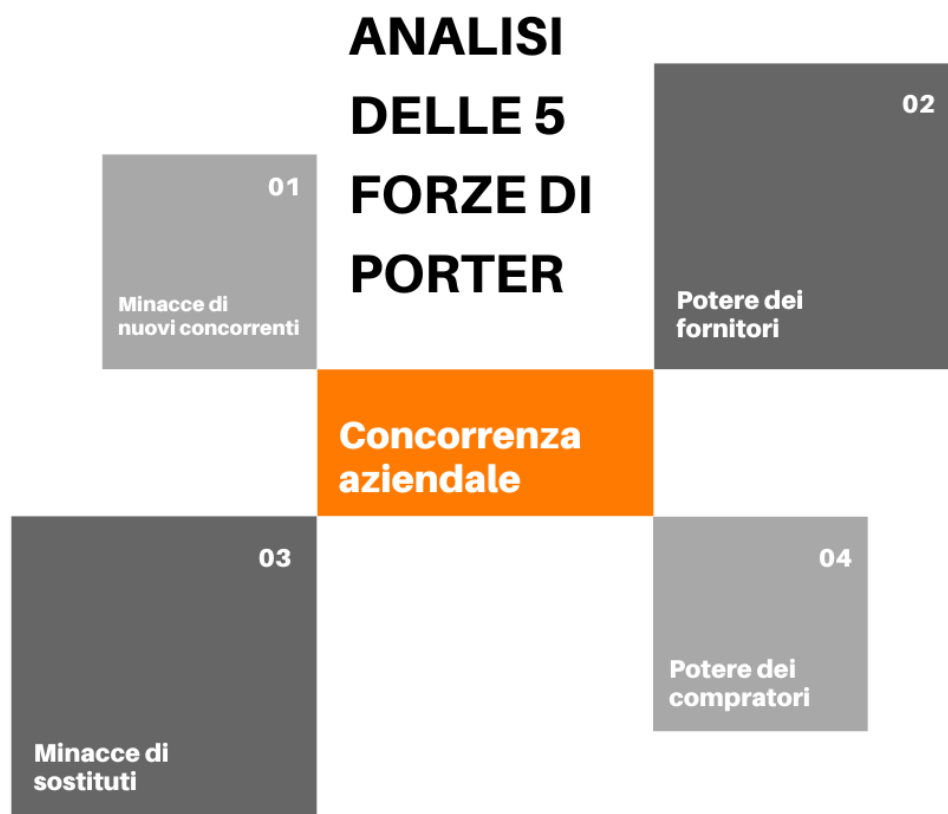


Figura 3.2 LE CINQUE FORZE DI PORTER. (FONTE: PORTER, 1979)

⁶⁰ Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard business review.

3.3 La segmentazione

Dopo aver introdotto quella che è stata l'evoluzione del marketing e la strategia di posizionamento dell'azienda, un altro fattore chiave accompagna la strategia aziendale ed è presente in tutti i pilastri del successo aziendale; è la segmentazione.

Col processo di segmentazione l'impresa suddivide il mercato in gruppi di clienti che presentano caratteristiche simili ed omogenee. In questo modo si ha la possibilità di identificare il target di clienti maggiormente profittevoli, concentrando così gli sforzi per offrire loro un bene che rispecchi le loro aspettative e che sia considerato migliore rispetto a quello dei concorrenti.

In questo modo la stessa strategia di marketing viene declinata alla suddivisione dei diversi segmenti di clientela che rispondono agli stessi stimoli. Così facendo si indirizzano le risorse di marketing nella ricerca di nuovi clienti profittevoli, del loro accrescimento e del loro mantenimento (Tunisini, 2020).

Risulta evidente come la segmentazione verta tanto sul cliente finale quanto sul cliente *business*, poiché, che sia un prodotto o un servizio, il cliente acquista un bene con caratteristiche diverse dal punto di vista dell'uso, della qualità, del prezzo.

I mercati *business-to-business* possono essere segmentati a livello macro, ovvero sulla base delle caratteristiche generali del mercato e dei clienti e a livello micro, basandosi sulle caratteristiche e gli obiettivi del processo decisionale d'acquisto e del centro d'acquisto dell'impresa acquirente (Hutt & Speh, 2012)⁶¹.

La macro-segmentazione è fondamentale per la suddivisione in cluster omogenei soprattutto nel momento in cui opera in mercati molto frammentati.

Per questo motivo le scelte di base della macro-segmentazione possono essere: la localizzazione geografica, ovvero si creano dei cluster in base alla residenza in un territorio o la dimensione dell'impresa, ovvero si suddivide in base al fatturato, numero di addetti, crescita annua, etc.

Un ulteriore metodo è quello dell'intensità d'uso del prodotto; si identificano i segmenti di clientela in base a quella che è la portata d'utilizzo ad esempio in alta, media e bassa. Infine, si può segmentare in base all'ambito settoriale, al fine di uniformare e sistematizzare le differenti attività economiche ed industriali.

⁶¹ Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2012). Business marketing management: B2B. Cengage Learning.

Per quanto riguarda la micro-segmentazione si considera l'analisi dei singoli clienti al fine di creare dei *target* omogenei per quanto concerne le caratteristiche ed i comportamenti di acquisto.

I punti principali per la micro-segmentazione sono (Tunisini, 2020):

- il grado di novità dell'acquisto: si creano dei cluster di clienti a seconda se l'offerta dell'impresa rappresenti un acquisto nuovo, un acquisto per il quale è stata effettuata una modifica oppure un acquisto invariato;
- il livello di incertezza e di rischio percepiti nell'acquisto, che possono essere di procedura, di performance e politici, in base alle caratteristiche del bene e dell'azienda;
- le caratteristiche personali dei *buyers*; tra queste possono esserci l'età, il *background* culturale e professionale, il livello di propensione al rischio.
- l'orientamento verso i fornitori, a seconda se si adotta un comportamento rivolto all'approvvigionamento o alla *partnership*, o se è solamente momentaneo;
- il valore ricercato nel processo d'acquisto, che può essere maggiormente orientato alla riduzione dei costi e dei sacrifici e dunque alla razionalizzazione oppure alla generazione di benefici e allo sviluppo. È tra queste due categorie che già si possono effettuare due clientele distinte. Da un lato clienti che accolgono offerte di tipo standardizzato ma più competitive sul prezzo e degli altri clienti che ricercano offerte personalizzate.

I clienti possono essere distinti in base alla relazione con l'azienda (Christopher et al., 2013)⁶². Il *customer*, ad esempio, è colui che ha avuto almeno una relazione con il fornitore e si differenzia dai *client* in quanto quest'ultimi hanno avuto scambi ripetuti, con vari livelli di gradimento. Il *prospect* è colui che deve essere persuaso ad iniziare una relazione, mentre, il *supporter* è colui che anche se soddisfatto esprime una positività in modo passivo mentre l'*advocate* oltre ad essere soddisfatto ha un comportamento proattivo e volto a consigliare l'azienda a nuovi clienti. I *member* sono coloro che hanno obiettivi comuni al fornitore e attuano un comportamento di lealtà nei confronti dell'azienda. Infine, il grado più elevato

⁶² Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2013). Relationship marketing. Taylor & Francis.

sono delle tipologie di clienti legati con accordi strategici di medio lungo termine, ovvero i *partner*.

Per quanto riguarda la strategia di segmentazione si può notare come essa sia strettamente legata al posizionamento aziendale. Se si adotta una strategia di marketing indifferenziato o di massa l'impresa ignora le diversità dei clienti e decide di rivolgersi al mercato senza nessuna segmentazione concentrandosi sui punti comuni dei *customer*. Vi è un notevole risparmio a livello di produzione, di stoccaggio, di distribuzione e di promozione. Nel mercato attuale è un metodo difficile da attuare poiché è alquanto inusuale che un prodotto possa soddisfare una vasta audience. Nel caso si scelga di optare per la realizzazione di prodotti volti a soddisfare bisogni individuali si attua una politica di iper-segmentazione, dove oltre alle funzioni base si offre servizi e funzioni secondari. Nel caso di contro-segmentazione il bene è offerto ad un prezzo contenuto ma a discapito di modifiche e specifiche (Ferrari, 2017)⁶³.

3.4 Il prezzo

Come si è osservato il prezzo è una delle variabili principali del marketing mix, essendo la componente delle 4P (product, price, promotion e place). La scelta e l'analisi del prezzo è uno dei fattori più difficili da affrontare, poiché è influenzato non solo dall'andamento interno dell'azienda ma anche da fattori esterni, come l'andamento della domanda e il comportamento delle aziende concorrenti. Dunque, la rilevanza del prezzo è decisiva perché influenza sia il posizionamento competitivo del prodotto, ad esempio indicandone la qualità, sia il fatturato e dunque il profitto aziendale, ma anche la quota di mercato in relazione al volume d'affari.

Nei mercati *business to business* l'attenzione al prezzo nella formulazione delle strategie di mercato è ancora più marcata poiché il cliente pone maggior attenzione al valore percepito, in quanto deve aumentare tale valore e poi venderlo al cliente finale.

Se è vero che la domanda influenza il prezzo massimo che l'azienda può applicare, sono i costi sostenuti dall'azienda a decretarne il prezzo minimo (Ferrari, 2017).

⁶³ Ferrari, G. F. A. (2017) Marketing: concetti e definizioni. [edition unavailable]. Giovanni Falchi & Anna Ferrari.

Una classificazione dei costi che i clienti sostengono per disporre e utilizzare un determinato sistema di offerta è stata proposta da Cantone, L. (2002)⁶⁴.

La prima categoria è quella dei *costi di acquisto* (o prezzo di acquisto). I *costi di processo* comprendono tutti gli oneri che il cliente sostiene per attivare e condurre il processo di transazione con i fornitori. Sono considerati tali i costi informativi, i costi di valutazione e selezione dei fornitori e/o del sistema di offerta, i costi di ordinazione, i costi logistici, i costi amministrativi.

Per costi operativi d'uso, si intendono come i costi di esercizio e di manutenzione del sistema di offerta durante il suo ciclo di vita utile, i costi di (non) qualità, i costi di scorte. I *costi di integrazione* sono gli oneri che si determinano per inserire il sistema di offerta nel contesto organizzativo dell'impresa cliente, come i costi di installazione e avviamento, i costi di apprendimento, i costi connessi alla necessità di integrazione con sistemi interni ed esterni già in uso (legacy costs), i costi di conversione (switching costs).

I *costi di relazione* sorgono per organizzare, gestire e controllare la struttura di governo delle relazioni tra clienti e fornitori (Williamson, 1975)⁶⁵. Alcuni descrittori di tali costi sono: i costi degli investimenti necessari per organizzare, gestire e controllare i sistemi di integrazione e coordinamento delle attività delle catene del valore dei clienti e dei fornitori, costi di cambiamento organizzativo, i costi di rischio percepito di investimenti specifici, i costi di rischio di incertezza del mercato (di fornitura per i fornitori e di acquisto per i clienti), i costi di comportamenti opportunistici per l'esistenza di asimmetrie informative tra gli attori di mercato, i costi di mancata o non adeguata innovazione (di prodotto e di processo, organizzativo-manageriale, strategica in senso lato), i costi di negoziazione e di definizione degli obiettivi da raggiungere e delle norme contrattuali da applicare, i costi di controllo dell'applicazione dei contratti, e i costi di rischio di performance del sistema di offerta.

I *costi di obsolescenza*, in altre parole i costi derivanti dalla velocità con cui si determina la perdita del valore fisico, tecnologico ed economico del sistema di offerta oggetto di transazione rientrano nella classificazione di Cantone (2002).

Infine, i *costi opportunità*, che si sostengono rinunciando al valore economico di opzioni di investimento ugualmente attrattive per i clienti e per le quali si potrebbero impiegare i flussi

⁶⁴ Cantone, L. (2002). "Creazione di valore per i clienti e relazioni tra imprese nei mercati business-to-business: i cambiamenti indotti dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione", Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Parigi.

⁶⁵ Williamson O., E., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Free Press, New York, 1975.

finanziari spesi per acquistare un determinato sistema di offerta. Quando si adotta un approccio collaborativo nella gestione delle relazioni tra clienti e fornitori, essendo queste relazioni di natura specifica, aumentano i costi di rischio percepito per investimenti idiosincratici (difficile utilizzazione in altri contesti relazionali se non con pesanti perdite di valore).

Nel determinare il prezzo si guarda alla domanda e alla sua sensibilità nell'eventuale presenza di variazione nei prezzi. Nel mercato concorrenziale il prezzo varia in base alla quantità domandata; una bassa domanda corrisponde ad un prezzo più basso e viceversa.

Il cliente è maggiormente incentivato ad acquistare nel momento in cui il prezzo che viene applicato alla quantità domandata genera un surplus maggiore.

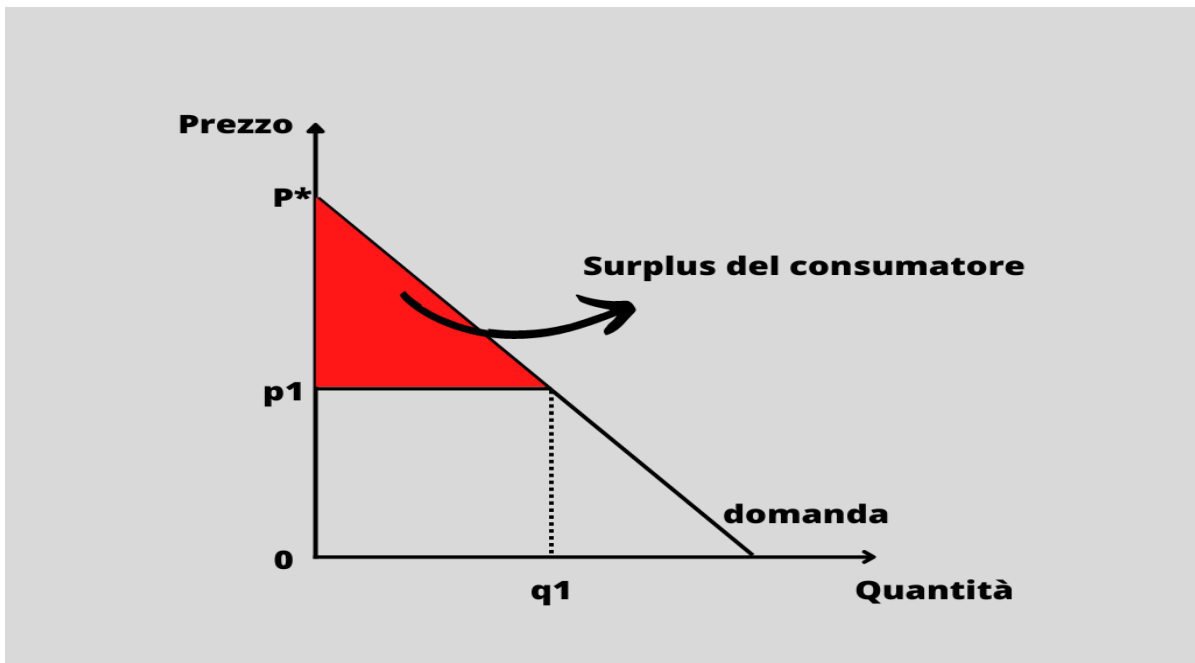


Figura 3.3 Surplus del consumatore. (Fonte Cabral, L., & Lambertini, L., rielaborazione propria).

Come si può osservare dalla figura 3.3⁶⁶, il surplus del consumatore (SC) è l'area soprastante al prezzo p_1 e un abbassamento del prezzo fa sì che aumenti, come aumenta la quantità domandata.

$$\text{Area SC} = (q_1 \times (P^* - p_1)) / 2$$

⁶⁶ Cabral, L., & Lambertini, L. (2018). Economia Industriale. Carocci.

Dove q_1 è la quantità domandata, p_1 è il prezzo del bene e P^* è il prezzo massimo per il quale il consumatore è disposto a pagare il bene.

Ne consegue che i manager attribuiscono “pesi differenti a variazioni del prezzo rispetto a quelle del valore” (Anderson & Narus, 2004). La sensibilità al prezzo del cliente *business* diminuisce quando: il bisogno è urgente; i prodotti/servizi sono altamente differenziati; vi sono pochi prodotti alternativi, le comparazioni con i prodotti/servizi concorrenti sono difficili da attuare; esiste una complementarità con altri prodotti e servizi a prezzo alto, vi sono alti costi di switching, il prezzo è condiviso tra diversi buyers.

Lo studio stesso dell’elasticità della domanda al prezzo misura la reattività della quantità domandata di un determinato bene ad una variazione percentuale del prezzo:

$$\text{Elasticità: } \epsilon_i = \left| \frac{\Delta Q_i / Q_i}{\Delta P_i / P_i} \right|$$

Poiché l’elasticità della domanda al prezzo è solitamente calcolata come un rapporto di variazione percentuale in valore assoluto, sarà compresa tra 0 e ∞ . Se $\epsilon=0$ allora la domanda è perfettamente anelastica, ovvero al variare del prezzo non corrispondono variazioni della domanda. Un’elasticità tra 0 e 1, è elastica, e la variazione della domanda è meno proporzionale alla variazione del prezzo. Se $\epsilon=1$ l’elasticità è unitaria ed al variare del prezzo varia la domanda proporzionalmente, mentre se l’elasticità tende ad ∞ la variazione è più che proporzionale.

Il fatto che da un lato ci sia molta attenzione da parte del cliente e della sua disponibilità a pagare e dall’altra parte l’azienda punta all’ottimizzazione del reddito ha fatto sì che negli ultimi anni si sviluppasse delle politiche di prezzo sempre più utilizzate dal punto di vista strategico.

L’applicazione della differenziazione di prezzo avviene nel momento in cui si soddisfano le seguenti condizioni (Aurelio, 2013)⁶⁷.

In primo luogo, la capacità deve essere fissa e difficilmente modificabile, ed esempio vi è un massimo di posti a sedere in un aereo oppure una capacità massima di trasporto in un impianto sciistico.

⁶⁷Aurelio, M. (2013) Hotel revenue management. [edition unavailable]. Pearson.

Inoltre, il prodotto è altamente deperibile nel tempo, nel caso in cui una camera d'albergo non è venduta nella data, allora quella camera è da considerarsi "persa".

La domanda è incerta, quindi non si conosce con largo anticipo quale potrebbe essere la richiesta. Tuttavia, ci sono degli strumenti statistici che ne stimano l'andamento attraverso le serie storiche.

Il prodotto è venduto in anticipo, ad esempio, gli hotel vendono i loro servizi in un periodo di tempo precedente alla data di arrivo, affrontando l'incertezza.

Infine, La domanda è eterogenea, ovvero la diversa disponibilità a pagare dovuta a caratteristiche e comportamenti differenti da parte dei clienti;

Dunque, il *Revenue Management* (o *Yield Management*⁶⁸ o *Dynamic Pricing*) è il sistema di gestione della capacità disponibile come camere d'albergo, posti in aereo, biglietti sciistici, per massimizzare e ottimizzare il volume d'affari.

In origine, le tecniche di revenue management erano appannaggio delle grandi aziende, in grado di sostenere i costi di sistemi gravosi come i GDS (*Global Distribution Systems*). Tuttavia, con la diffusione del web, all'alba del nuovo millennio, qualsiasi azienda con capacità limitate e deperibili può adottare i principi dello *Yield Management*.

Tale strategia vuole dunque trovare un punto di incontro con quelle che sono le necessità aziendali di far fronte ai costi, e quelle che sono le disponibilità a pagare del cliente. Questo perché si tratta di un'applicazione di prezzi dinamici, ossia cambiano col mutare dei fattori, come possono essere il tempo ed i posti ancora disponibili oppure il numero di volte che si è ricercato il prodotto.

Nel caso business to business, le parti possono avere percezioni differenti del valore creato dovute alla soggettività. Si può quindi generare iniquità, in quanto le parti possono non condividere la stessa visione di chi sta beneficiando della creazione del valore (Corsaro e Fiocca, 2012)⁶⁹. Le percezioni d'iniquità possono manifestarsi durante il corso della relazione e influenzarne lo sviluppo futuro. Inoltre, nel cercare di appropriarsi della massima quota del valore, un soggetto può non comprendere quale sia il valore complessivo creato dalla catena. Risulta pertanto fondamentale avere una comunicazione efficace e penetrante, in moda da

⁶⁸ "Revenue management" and "Yield management" are generally considered as synonymous, being the first label more up to date as shown in the following citation: "Yield management: the early term used for what is now more commonly called revenue management" (McGill and van Ryzin, 1999).

⁶⁹ Corsaro, D., Fiocca, R. (2012). Value appropriation in Business Relationships. In *Advances in Strategy and Organization*, edited by Capaldo A., Mc Graw Hill.

far emergere non soltanto il valore che è possibile generare, ma anche i sacrifici che si sono fatti al fine di raggiungerlo, come si vedrà nel caso Monterosa Ski.

3.5 L'innovazione

Come per l'uomo, anche il prodotto e i processi produttivi hanno un proprio ciclo di vita: nascono, si sviluppano, raggiungono la fase di maturità e poi declinano.

Tale modello è stato teorizzato per la prima volta nel 1965 da Levitt⁷⁰ secondo il quale, il susseguirsi delle fasi di introduzione, crescita, maturità e declino implica l'adozione di diverse strategie di marketing e di posizionamento del prodotto (1965).

Il ciclo di vita di un prodotto

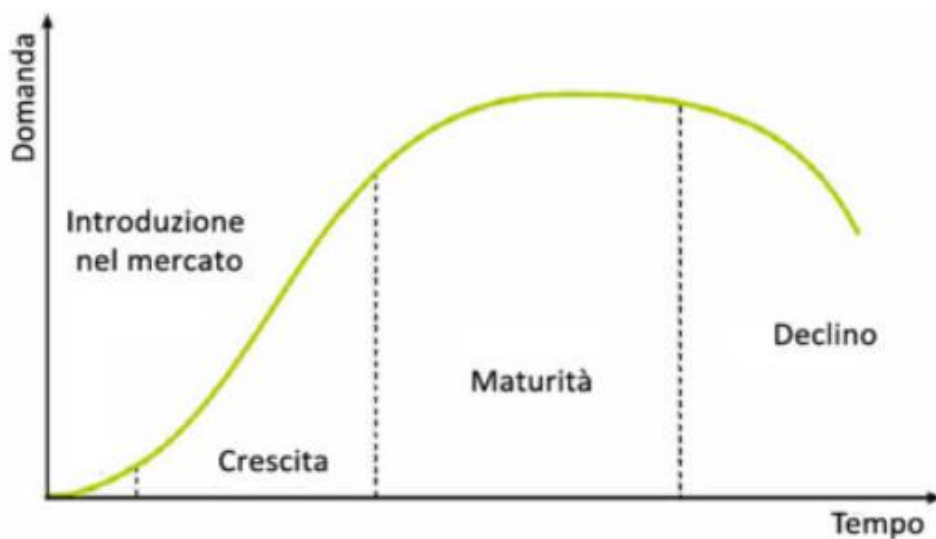


Figura 3.4 Ciclo di vita di un prodotto, Levitt, 1965. (Fonte: Inside Marketing)

A far sì che il prodotto abbia questo andamento sono i bisogni e le preferenze dei consumatori che cambiano nel tempo. È importante notare che ogni fase è caratterizzata da strategie di marketing differenti.

⁷⁰ Levitt, T. (1965). Break Free from the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*.

Nella fase di introduzione il prodotto ha una crescita lenta in quanto è poco conosciuto e le prestazioni devono essere ancora dimostrate, si ha una certa diffidenza del bene. Per sostenere l'accelerazione delle vendite l'impresa si serve di un piano di marketing in cui le campagne di promozione sono volte a far conoscere i benefici, le caratteristiche e le differenze rispetto a beni simili, al fine di far crescere la domanda. In questa fase si registrano perdite per l'impresa poiché vi sono entrate modeste e numerose spese per sostenere l'attività di commercializzazione e promozione. Nella fase della crescita si assiste alla diffusione del bene, gli stessi clienti soddisfatti ripetono l'acquisto e ne influenzano la scelta di potenziali nuovi consumatori. In questa fase si osserva il *break-even point*, ovvero il punto di pareggio di bilancio e il raggiungimento massimo di profitto. In questa fase delicata si osserverà l'entrata di potenziali concorrenti facendo sì che l'azienda spinga ad alleanze strategiche. Dal punto di vista comunicativo si fa leva sulla propria immagine e ciò che distingue il proprio brand da quello altrui. Nella fase di maturità, il mercato si avvicina alla saturazione, facendo diminuire il volume di vendita e i profitti. È in questa fase che si cercano nuove nicchie di clienti, sempre più segmentate e puntando alla fidelizzazione. Nell'ultima fase, quella del declino, l'azienda può decidere se far cessare il prodotto oppure rilanciarlo attraverso miglioramenti di prodotto e/o servizio. Così facendo si ridà vita al prodotto ed al suo ciclo, col rischio di non essere sostenuto dalla domanda nel caso in cui non venga percepita l'innovazione.

Sviluppare un buon apparato di ricerca e sviluppo, attento a quelle che sono le esigenze aziendali e del consumatore risulta un vantaggio che può rendere l'azienda leader nel mercato. (Stoneman, 2002)⁷¹. Per tecnologia si definiscono i prodotti e i servizi utilizzati dall'impresa o dall'intera produzione economica. Dunque, per cambiamento tecnologico si ha nel momento in cui cambiano i prodotti o processi utilizzati nella produzione, l'avanzamento tecnologico avviene nel momento in cui il cambiamento è un miglioramento ad un prodotto. L'innovazione è pertanto un avanzamento tecnologico e può essere distinta in innovazione di prodotto se il miglioramento è nei prodotti realizzati, oppure di processo se l'avanzamento tecnologico è nei processi produttivi industriali o dell'intera catena di produzione.

La decisione *time-to-market* rappresenta una fonte di vantaggio competitivo, attraverso la contrazione dell'intervallo di tempo tra l'idea di prodotto e la sua introduzione sul mercato.

⁷¹ Stoneman P (2002). The economics of technological diffusion, Cambridge: Blackwell Publishers.

Nel distinguere i diversi approcci al processo innovativo troviamo per primo l'approccio *functional-oriented* o approccio sequenziale. Si suddivide il processo di avanzamento tecnologico per attività tra loro collegate. Ogni fase prende l'input che le viene dato dalla precedente e apporta il proprio valore aggiunto dato dalla specializzazione della propria attività. Tale approccio permette, attraverso i feedback raccolti nella fase dei test preliminari, di andare a modificare il prototipo nell'attività specifica. Un ulteriore approccio è quello con parziale sovrapposizione delle fasi, una sorta di ibrido tra il processo sequenziale e quello parallelo (Vicari et al., 2013)⁷².

Il modello parallelo o *concurrent engineering* è particolarmente adatto ai mercati a forte pressione competitiva, da una contrazione del ciclo di vita del prodotto, dall'importanza del time-to-market e della qualità. In questa fase il processo non è scandito e ben delimitato dalle diverse attività, ma è frutto dell'interazione tra le diverse componenti aziendali e dell'intera catena produttiva (Vicari et al., 2013)⁷³.

L'idea centrale alla base dell'engineering parallelo è che a partire dalla produzione, marketing, vendite e anche clienti e fornitori cooperino fin dalle prime fasi al ciclo di progettazione. Prevedendo in anticipo i possibili problemi, grazie all'interazioni tra le parti, è possibile immettere sul mercato il prodotto con largo anticipo rispetto al processo sequenziale.

⁷² Vicari, S., Cillo, P., & Raccagni, D. (2013). Product innovation: dall'idea al lancio del nuovo prodotto. EGEA spa.

⁷³ Vicari, S., Cillo, P., & Raccagni, D. (2013). Product innovation: dall'idea al lancio del nuovo prodotto. EGEA spa.

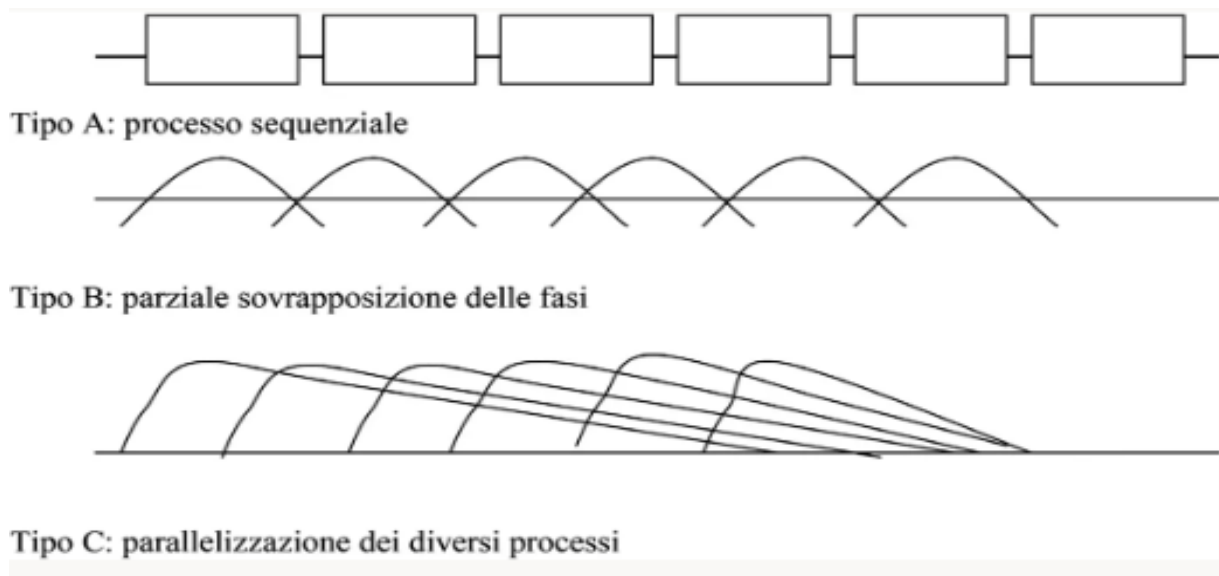


Figura 3.5 Sviluppo nuovi prodotti. (Fonte: Nonaka, Takeuchi, 1986)

Il fattore tempo gioca un ruolo fondamentale per l'acquisizione del vantaggio competitivo in quanto il rischio di anticipare troppo il bene sul mercato può portare ad una mancata comprensione della reale capacità del prodotto. Allo stesso tempo, aspettare troppo rischia che la concorrenza anticipi l'innovazione e diventi leader del mercato.

Da ciò si mette in evidenza come la capacità comunicativa ed il marketing e l'attività di ricerca e sviluppo siano interconnesse nel risultato aziendale. Da un lato si osserva la capacità del primo di individuare i bisogni dei clienti e di informarli del progresso tecnologico. Dall'altra, invece, vi è la complessa operazione di ricerca tecnologica e implementazione sul prodotto per soddisfare tali bisogni.

3.6 Brand, comunicazione e il futuro dei canali marketing

Come già evidenziato nel paragrafo precedente, affinché l'azienda raggiunga appieno la clientela potenziale, analizzando i bisogni e le necessità deve esserci una sinergia tra i diversi comparti aziendali. Tuttavia, anche in questo campo bisogna saper comprendere quelle che sono le novità e le nuove tendenze, insomma l'aggiornamento deve essere continuo e costante.

Dal punto di vista del marketing, storicamente la maggior parte dei brand è stata immessa sul mercato puntando sulle caratteristiche prestazionali guidati da affermazioni come "Il nostro prodotto è migliore degli altri", "Siamo più bravi a...". Nel brand marketing, questo

meccanismo viene identificato posizionamento. Il posizionamento però non è più sufficiente (Kotler & Sarkar, 2020)⁷⁴.

I brand devo ambire non tanto alla perfezione, quanto più all'umanizzazione; diventare autentici, sinceri e spontanei. In quest'ottica il marchio tratta i clienti come amici, non soltanto cercando di suscitare emozioni ma rispondere a dei valori diventando parte integrante dello stile di vita del cliente.

Le caratteristiche dei brand umanistici derivano da quelle che Sampson⁷⁵ attribuisce ai leader orizzontali affinché appaiano attraenti agli occhi delle persone. Se i marchi vogliono influenzare i clienti, attraverso un sincero rapporto di amici e senza apparire invadenti, devono possedere questi sei attributi umani:

- 1) Fisicità: Una persona considerata fisicamente attraente tende a esercitare una forte influenza sugli altri. Questa caratteristica la devono possedere anche i marchi che vogliono influenzare i loro clienti; devono possedere un'attrattiva fisica che li renda unici. Questo può provenire dalla *brand identity*, attraverso un logo efficace che possa essere dinamico e contestualizzato. Lo stesso può avvenire attraverso il design del prodotto sia a livello industriale che sul lato dell'interfaccia utente.
- 2) Intelletto: ovvero la capacità di raccogliere informazioni, elaborarle e generare nuove idee. In questo caso i brand devono avere una forte propensione all'innovazione e all'immaginazione.
- 3) Socialità: come una persona socievole si sente propensa all'interazione, anche il marchio deve essere senza timore dell'opinione altrui e sforzarsi nella conversazione coi clienti. In questo caso gioca un ruolo cruciale il servizio rivolto al customer service.
- 4) Emotività: la capacità di comprendere le emozioni altrui dona un'enorme forza di influenza. Ne è un esempio il marchio Patagonia, che affronta il tema della sostenibilità ambientale tale da evocare sensazioni e agire concretamente nella salvaguardia del Pianeta.
- 5) Affidabilità: Le persone affidabili sono coloro che ammettono di avere dei punti deboli e di commettere errori, ma sono allo stesso tempo pronte a migliorarsi e spingere sulle

⁷⁴ Kotler, P. and Sarkar, C. (2020) Brand Activism. [edition unavailable]. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1978737/brand-activism-pdf>

⁷⁵ D., S. J. S. P. (2011). Leaders without titles. Human Resource Development Press.

proprie capacità. L'azienda stessa deve aver ben chiara la propria ragion d'essere, senza aver paura di condividere i propri difetti.

- 6) **Moralità:** come una persona con certi standard morali ha il coraggio di effettuare la scelta giusta, i marchi si devono assicurare che i propri principi etici siano alla base delle scelte commerciali. La stessa eticità viene utilizzata da alcune aziende come modello di differenziazione sul mercato. A differenza di chi spesso cavalca quella che è la moda del momento, questi brand mantengono sempre le loro promesse, anche quando i clienti non hanno modo di controllare che le mantengano. Un esempio, lo si può notare nella differenza tra H&M, che propone nei suoi negozi il “*second hand*” continuando però con la sua politica di *fast fashion* e tramite strategie di *greenwashing*⁷⁶. Reformation, invece, un'azienda che utilizza fibre e materie prime selezionate per offrire prodotti sostenibili e accessori green creati nel rispetto dell'ambiente.

Come indicato da Kotler e Sarkar, (2020), le nuove generazioni⁷⁷, che oggi sono sia i clienti finali che i nuovi lavoratori, ma saranno la classe dominante del domani, necessitano di nuove strategie di marchio. La società chiede delle risposte pratiche, un vero agire, per questo si sviluppa il *brand activism*.

Il *brand activism* è una strategia volta a soddisfare le esigenze della società al di fuori dell'impresa. Partendo dal definire una *mission* al servizio del bene comune, si osserva qual'è l'ambito e la portata geografica del coinvolgimento, quali sono le competenze e le risorse specializzate utili alla risoluzione del problema, oppure se ci sono già delle organizzazioni che lo fanno ed infine come si può misurare e comunicare l'impatto ottenuto così da coinvolgere in numero ancora maggiore le persone. Gli standard etici e l'onestà di questi interventi vengono ripagati sia dal punto di vista della fiducia che nel ritorno economico. Ne è un esempio l'azienda statunitense Patagonia che recentemente ha ceduto il 98% delle azioni alla no-profit Holdfast Collective impegnata nel contrastare il cambiamento climatico.

⁷⁶ *Green washing*: strategia di comunicazione volta a sostenere e valorizzare la reputazione ambientale dell'impresa mediante un uso disinvolto di richiami all'ambiente nella comunicazione istituzionale e di prodotto, non supportato da risultati reali e credibili sul fronte del miglioramento dei processi produttivi adottati o dei prodotti realizzati.

⁷⁷ Per nuove generazioni si identificano i nati dal 1995 e il 2010, anche conosciuta con generazione Z.

Come identificato nelle novantacinque tesi del Cluetrain Manifesto (Levine, Locke, Doc Searls & Weinberger, 1999)⁷⁸, viene indicata l'importanza della comunicazione dato che «i mercati sono conversazioni».

L'azienda si mette in relazione con una serie di soggetti molto diversi tra loro. Si tratta di clienti, fornitori e partner, altre aziende competitor, finanziatori e stakeholder e anche regolatori e istituzioni. Tra questi si suddivide la comunicazione aziendale in interna, se destinata ai collaboratori interni all'impresa, ed esterna, anche se sono collegate e rispecchiano quella che è l'entità aziendale. Al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati e i soggetti destinatari della comunicazione si utilizzano quelli che sono gli strumenti pratici.

Il canali marketing possono essere sottoforma online e fisici; quelli fisici, ad esempio, sono le fiere ed eventi specifici organizzati sia dall'azienda stessa che da operatori nel mercato e sono utili nel creare non tanto nuovi clienti finali ma soprattutto nel cercare nuovi collaboratori, partner, ma anche innovazioni tecnologiche e scambi di idee. Nel marketing B2B sono ancora i canali fisici tra le migliori occasioni di incontro e di scambio di informazioni tra gli operatori in un determinato mercato. Con la pandemia del 2020 si sono implementati quelli che erano già da parecchi anni i principali canali digitali, dai social media ed il nuovo ruolo degli *influencer*, al web marketing fino all'e-mail marketing, sempre più utilizzati al fine di promuovere un prodotto o un evento, far conoscere l'azienda ed il suo posizionamento.

Pertanto, come risultano fondamentali dal punto di vista strategico conoscere le nuove tendenze di prodotto e cercare di anticiparle, bisogna osservare se cambieranno ancora i nuovi media e se sì, come. Sicuramente la risposta alla prima domanda è sì, ma è il come che rimane l'incognita. Per rispondere a tale domanda, si sono sviluppati 3 fattori (Riva, 2012)⁷⁹: La prima tendenza è quella di rendere i contenuti dei nuovi media indipendenti dalla tecnologia utilizzata: ovvero si ha la possibilità di consultare e manipolare lo stesso contenuto indipendentemente dalla tecnologia usata (pc, telefono, tv). Il fatto che si creano dispositivi diversi per i contenuti crea la necessità di cloud computing ovvero insieme di tecnologie che permettono di archiviare ed elaborare dati attraverso l'accesso in remoto. L'utente diventa creatore e nascono figure come lo "spettatore" che crea o modifica contenuti esistenti a seconda dei propri bisogni e il "commentatore", che discute e condivide contenuti con amici.

⁷⁸ Levine, R., Locke, C., & Searls, D. (n.d.). The Cluetrain Manifesto.

⁷⁹ Riva, G. (2012). Psicologia dei Nuovi Media. il Mulino.

Il secondo trend consiste nel creare i contenuti dei nuovi media non più solo come messaggi, ma anche in forma di esperienze: la tendenza costante nella storia dell'interazione uomo-computer è quella di rendere l'interazione coi nuovi media il più possibile simile a quella che ciascuno di noi ha all'interno di un ambiente reale. Si crea quindi una nuova area di ricerca come l'interazione incarnata (*embodied interaction*) che ha come obiettivo l'uso della corporeità. Obiettivo è quindi trasformare i contenuti in esperienza; si parla in questo caso di *affective computing*, ovvero far riconoscere e comunicare al computer le emozioni. Il *persuasive computing*, invece, riguarda l'uso di interfacce e tecnologie per persuadere e modificare atteggiamenti e comportamenti degli utenti attraverso i *cookies*, *serious games* e la realtà virtuale. Il punto più elevato del processo di avvicinamento delle interfacce uomo-computer è verso l'*embodiment*, coinvolgendo diversi caratteri sensoriali, si tratta di un ambiente tridimensionale in cui il soggetto o i soggetti interagiscono tra loro e con l'ambiente come se fossero realmente al suo interno.

Il terzo trend è quello dell'interrealtà dove le esperienze medialità si fondono con quelle reali attraverso la progressiva scomparsa del confine che separa in maniera netta il mondo reale da quello virtuale. L'interrealtà è quindi uno spazio ibrido che si fonde tra sensazioni emozioni che influenza la dimensione pubblica e privata. Ad esempio, il *tagging*, ovvero il processo di etichettare sui social il nome di una persona a sua insaputa in un post e questo può portare a cambiamenti improvvisi e imprevedibili della vita reale. Iperrealtà è la fusione tra mondo reale e virtuale attraverso la "*augmented reality*" che sovrappone interfacce intelligenti all'ambiente reale. In questo capitolo si sono sviluppati quelli che sono le fasi cruciali nella definizione di una strategia di marketing management volta alla ricerca del tanto cercato vantaggio competitivo. La teoria "*one size fits all*" non può essere la soluzione, anzi proprio la diversificazione e l'implementazione di diverse azioni possono portare ad un risultato positivo. Si è ripercorsa l'evoluzione del marketing e osservato la sua evoluzione attraverso la ricerca e lo sviluppo di nuovi e sempre più sofisticati prodotti volti al soddisfacimento dei bisogni dei clienti, i quali ora chiedono all'azienda non solo beni ma anche azioni concrete per bisogni che si ritengono di importanza non tanto del singolo soggetto ma del pianeta intero. Questo capitolo risulta fondamentale per osservare il caso Monterosa Ski introdotto a seguire. Nel prossimo capitolo si passerà dalla teoria alla pratica osservando come viene applicata la strategia aziendale e come influenza i rapporti sia nel mercato *business* che quello *consumer*, nonostante, come è stato puntualizzato, tale distinzione risulta sempre più obsoleta.

Capitolo IV – Strategia di marketing: il caso Monterosa Ski

4.1 Il settore di attività e la storia di Monterosa S.p.A.

Dopo aver ripercorso nel capitolo precedente la letteratura e l'evoluzione delle strategie di marketing, si nota come si sta convergendo oltre all'approccio B2B e B2C ed evidenziando l'importanza della comunicazione H2H, ovvero Human to Human (Kramer, 2017)⁸⁰. Risulta evidente che ci si rivolge contemporaneamente a target diversi con messaggi specifici ad ogni categoria, così da raggiungere obiettivi diversi. Tale difficoltà risulta ancora più complessa nel campo delle relazioni *business to business*. Il fattore umano però caratterizza tutti i soggetti coinvolti nel processo aziendale e pertanto bisogna tenere presente l'aspetto emotivo, che condizionano le decisioni anche a livello lavorativo. Un ulteriore aspetto da considerare è l'agenda personale seguita dalla persona e che influenza il gruppo aziendale, perché anche se la scelta è per l'impresa, il soggetto che la attua guarda anche ad un possibile vantaggio personale. Infine, le aspettative della vita privata si ripercuotono su quelle lavorative; ad esempio, se ci si abitua nella vita privata ad ottenere beni in un breve lasso di tempo ci si aspetta che a livello aziendale il fornitore faccia lo stesso (Cuadrado, 2019)⁸¹.

Dunque, in questo capitolo si vedrà l'applicazione pratica della strategia adottata dalla Monterosa Ski, azienda che opera nei settori degli impianti a fune in Valle d'Aosta, e di come questa influenzi la relazione con gli attori locali e internazionali.

Utilizzate in forma rudimentale già nel 1200 per il trasporto di materiali, le funivie hanno vissuto il loro sviluppo a partire dal 1800 grazie alla rivoluzione industriale che ha consentito la realizzazione di funi in acciaio ad alta resistenza, carpenterie metalliche in acciaio e soprattutto ha portato l'energia, prima del vapore e poi dalla corrente elettrica, forza motrice principale per gli impianti a fune.

I moderni impianti per trasporto persone, nelle configurazioni che, seppur con notevoli innovazioni portate dall'evento dell'elettronica, nascono invece all'inizio del 1900, con la prima funivia per il trasporto pubblico realizzata in Italia. Per la precisione a Bolzano nel 1908

⁸⁰ Bryan Kramer, There is no B2B and B2C. Human to Human: H2H, Substantium, 2017

⁸¹ Cuadrado, M. (2019) Il marketing digitale per l'impresa BtoB. Impostare una strategia digitale efficace nel Business to Business. [edition unavailable].

(funivia del Colle) e la seconda a Lana d'Adige (funivia Vigiljoch). L'ingegnere Luis Zuegg⁸², nativo proprio di Lana, apportò importanti innovazioni alle tecnologie esistenti.

Allo scoppio della Prima guerra mondiale Luis Zuegg fu arruolato come ingegnere nel genio militare. Durante il suo servizio si occupò della costruzione di teleferiche per il trasporto di uomini e materiali in vari scenari del fronte Italo-Austriaco: in particolare sul passo dello Stelvio, sulle dolomiti di Sesto e sull'Adamello. Fu durante questo periodo che Zuegg acquisì l'esperienza e sviluppò le idee innovative che lo resero un vero e proprio pioniere nel campo dell'ingegneria funiviaria. Le principali novità che introdusse furono:

- l'aumento della tensione delle funi, riducendo il numero dei piloni necessari alla costruzione della funivia e aumentandone allo stesso tempo velocità e durata delle funi nel tempo;
- l'eliminazione della fune di frenata con l'inserimento di freni direttamente su quella portante;
- l'introduzione di un sistema che permetteva la comunicazione telefonica con le cabine sfruttando le funi come mezzo di trasmissione del segnale.

Tra le due Guerre, inizia a farsi sempre più evidente la necessità di un trasporto invernale per chi utilizza lo sci, così da ridurre la fatica.

Sarà poi dopo la Seconda guerra mondiale, ed in particolare negli anni '60 che la necessità del trasporto di persone farà aumentare il numero degli impianti di risalita e la loro capacità di trasporto, spinti dall'aumento del flusso turistico.

Ad oggi, i maggiori impianti sciistici europei si trovano tra Italia, Francia e Svizzera con un dominio sciabile tra i 300 e i 600 chilometri di piste.

Il primo impianto nasce all'inizio degli anni '60 e l'impresa Monterosa S.p.A. fonda le sue origini a partire dagli anni '80; da più di quarant'anni è una delle località di riferimento per gli amanti dello sci. Il 14 marzo 1981 nasce l'Associazione Monterosa Ski⁸³ presieduta dall'avv. Fernando Quagliolo. In questo periodo la Monterosa Ski è composta da otto società funiviari e di impianti di risalita:

- Funivie di Champoluc S.p.A. Route Ramey 69 – 11020 Champoluc Ayas – AO
- S.I.P.I.T. S.r.l. Frazione Antagnod – 11020 Ayas – AO
- S.I.T.I.B. S.p.A. P.le Municipio 11020 Brusson – AO
- Ghiacciai del Lys S.p.A. Frazione Stafal – 11020 Gressoney-La-Trinité – AO

⁸² Luis Zuegg (Lana, 26 aprile 1876 – Bordighera, 14 gennaio 1955).

⁸³ Archivio Monterosa Ski

- Cabinovia Gabiet Frazione Orsia – 11020 Gressoney-La-Trinité – AO
- Funivie del Monte Rosa S.p.A. 11020 Gressoney-La-Trinité – AO
- S.A.G.I.T. S.p.A. Fraz. Bielciuken – 11025 Gressoney-Saint-Jean – AO
- Monrosa S.p.A. Via Centro - 13021 Alagna Valsesia – VC

Il 19 Giugno 1986 viene costituita la società “Monterosa Ski S.r.l.”, con sede legale presso Villa Gressoney-Saint-Jean, con l’intento di coinvolgere non solo le società degli impianti di risalita, ma tutte le componenti privati e pubbliche che ruotano attorno al domaine skiable quali albergatori e gestori di camping che avranno, per statuto, un loro rappresentante nel Consiglio di Amministrazione

Nel 1986 in seguito ad accordi intervenuti fra le società interessate, gli impianti della “Ghiacciai del Lys”, della “ISAG” e della “Funivie del Monte Rosa, vale a dire tutti gli impianti di Gressoney-La-Trinité, saranno gestiti da un’unica società: la “Gressoney Servizi”. Questo fatto, oltre ad assicurare un miglioramento nell’esercizio, va considerato come un passo altamente significativo verso la tanto auspicata unificazione di tutti gli impianti del comprensorio.

Durante l’estate 1990 avviene la riunificazione degli impianti di Antagnod, completata nell’estate ad opera della Funivie di Antagnod che ha acquistato l’altra società; la S.I.P.I.T..

Quest’anno oltre ad essere l’anno del collegamento “sci ai piedi” con Alagna è anche l’anno della fusione fra Funivie di Champoluc e di Antagnod.

Quest’anno verrà ricordato come l’anno della svolta vera e propria per il Monterosa Ski con il determinante intervento della Regione Valle d’Aosta che ha dimostrato di ben comprendere come le aziende di trasporto a fune siano il vero volano dell’economia delle nostre valli e della regione intera.

Il 19 Maggio 1995 l’Amministrazione Regionale della Valle d’Aosta ha infatti approvato, e reso esecutiva, la proposta tecnico-operativa predisposta dalla società finanziaria regionale, Finaosta, per la ristrutturazione societaria e aziendale delle maggiori imprese funiviarie operanti nel comprensorio.

Finaosta ha immediatamente avviato l’attuazione del complesso di operazioni societarie, la cui prima fase ha essenzialmente riguardato il consolidamento finanziario delle due società operanti nella gestione impiantistica, con un aumento di capitale sociale di complessivi 16,5 miliardi di lire che sono serviti a diminuire l’indebitamento, in gran parte sottoscritti dalla

medesima finanziaria, che ha così acquisito i pacchetti di maggioranza, e, per il resto, da alcuni azionisti già presenti nella precedente compagine societaria.

Contemporaneamente sono stati ceduti a Gressoney Servizi gli impianti ancora di proprietà della Funivie del Monte Rosa.

Si realizzerà così, entro breve, il passaggio di gran parte degli impianti del comprensorio alla gestione delle Società Gressoney Servizi e Funivie di Champoluc.

Sono quindi avviate le procedure che al termine della stagione invernale dovrebbero condurre alla fusione tra la Funivie di Champoluc, la Gressoney Servizi e la Ghiacciai del Lys, per formare un'unica società proprietaria e gestore di una tra le maggiori aziende del settore nell'intero arco alpino, che dovrebbe assumere la denominazione Monterosa Ski S.p.A., incorporando la società titolare del marchio commerciale.

In seguito alla fusione, è poi previsto un ultimo intervento sul capitale sociale che, mediante un ulteriore aumento di circa 6 miliardi di lire, sempre destinato a ridurre i debiti, dovrebbe permettere il raggiungimento dell'equilibrio finanziario indispensabile per il lancio dei futuri programmi di sviluppo. Il 28 Giugno 1996 la "Gressoney Servizi" con la "Ghiacciai del Lys" e la "Funivia di Champoluc, le società più importanti del comprensorio Monterosa Ski, si sono fuse in un'unica realtà, la nuova "Monterosa S.p.A."

A luglio 2017 nasce il portale di destinazione www.visitmonterosa.com, portale turistico frutto di un grande lavoro di squadra. Capofila del progetto sono le società di impianti Monterosa SpA e Monterosa 2000 SpA che, in accordo con il territorio, crea un unico strumento per la promo commercializzazione dell'area turistica. La convenzione in essere è tra le società di impianti e i consorzi turistici per la parte operativa e gestionale, ma esiste anche una convenzione tra la Monterosa SpA e i Comuni principali facenti parte dell'area (Ayas, Brusson, Gressoney-Saint-Jean, Gressoney-La-Trinité, Alagna Valsesia, Champorcher), che sostengono il progetto anche economicamente. Da questo momento si costituisce un tavolo di lavoro operativo (ConSORZI e impianti) seguito da una società di consulenza che aiuterà il gruppo per la parte social e seguirà in dettaglio il SEO del nuovo portale.

Ad oggi la Monterosa Ski è un'azienda con 200-250 dipendenti, un fatturato da più di 18 milioni di euro, più di 100 chilometri di piste, dalle più semplici a quelle più tecniche: 28 piste blu, 73 piste rosse e 11 piste nere, fra cui, a Gressoney-Saint-Jean, quella più difficile della Valle d'Aosta. Tutto ciò è reso agibile grazie ai 52 impianti di risalita su un territorio di confine

tra la Regione Autonoma della Valle d'Aosta e la Regione Piemonte, 3 Valli: Val d'Ayas, Valle del Lys e la Val Sesia.

4.2 Analisi SWOT aziendale

Al fine di dare una migliore rappresentazione dell'azienda e del contesto in cui opera, è utile osservare l'analisi SWOT.

Tale metodo di analisi è stato idealizzato dall'economista statunitense Albert Humphery, idealizzando uno studio razionale e scientifico da poter usare per ogni contesto. Si tratta di uno degli strumenti di pianificazione strategica attraverso il quale le imprese possono osservare il loro punti di Forza (S=Strengths), Debolezza (W=Weaknesses), Opportunità (O=Opportunities) e Minacce (T=Threats). In questo caso si osserva l'azienda tramite le sue forze e le sue debolezze, ma allo stesso tempo anche l'ambiente nel quale opera e come quest'ultimo influenza l'impresa.

Nel caso specifico aziendale della Monterosa Ski, tra i punti di forza si evidenzia la conoscenza del Brand, in quanto si tratta di uno dei principali siti sciistici Valdostani e Italiani. La grandezza del territorio, suddiviso in 3 valli che offrono quindi un vasto numero di piste, 132 Km. Certificazioni e riconoscimenti, di cui il Customer service 2022 dato dall'agenzia STATA. L'applicazione di nuove tecnologie e strategie, tra cui i biglietti Bluetooth e la tariffazione dinamica.

La possibilità di vivere la montagna a 360° non solamente d'inverno con gli sci ma anche attraverso trekking ed e-bike usufruendo sempre degli impianti di risalita. E come ultima, ma forse la più importante tra le forze, troviamo la motivazione e la professionalità del Team Monterosa Ski.

Tra le debolezze che si sono evidenziate nel corso di questa esperienza aziendale troviamo la vasta differenziazione di attori territoriali che influenzano le scelte decisionali.

Le strategie di fidelizzazione del cliente sono in parte compromesse da una seconda minaccia, la rigidità del sistema di biglietteria delle casse, le quali sono direttamente legate alle vendite online. Ciò rende le campagne promozionali difficilmente attuali tramite sistema automatizzato.

La presenza sulle principali piattaforme social non è massimizzata in quanto sono presenti su due Social Media: Facebook ed Instagram. Tale limite riduce la capacità massima di copertura e il potenziale che altri Social offrono. Inoltre, il fatto che le due piattaforme sulla quale

operano sono gestite da più attori rendono la gestione più difficile e col rischio di perdere in coerenza.

Per quanto riguarda il sito web, la navigazione al suo interno ed il suo design richiedono un cambio di strategia. Tra gli obiettivi 2022 risulta proprio quello di un nuovo portale di destinazione; un "ecosistema digitale".

Un'ulteriore minaccia legata alla Brand Reputation e la sua vicinanza alla Regione autonoma della Valle d'Aosta. Con ciò si vuole spiegare quello che è il sentimento comune nella percezione che i cittadini hanno nei confronti delle istituzioni pubbliche e dell'operato. Il fatto che dal 2005 FinAosta acquisisce quote diventando socio di maggioranza, questo ne influenza la credibilità.

Infine, come ultimo caso, troviamo la Strategia di Comunicazione; se da un lato si investe molto e bene in comunicati stampa, affidandosi a enti competenti, la scelta di non poter comunicare tematiche rilevanti a livello aziendale ed esterno ne limitano il potenziale.

Come detto precedentemente l'ambiente influenza l'azienda e viceversa, per questo si sono evidenziate opportunità e minacce che ne derivano.

Tra le principali minacce troviamo i differenti *competitor* di impianti di risalita: locali, nazionali ed internazionali. Il rischio di possibili e nuovi contingentamenti, restrizioni e chiusure dovute al Covid-19, restano una delle maggiori minacce per gli impianti di risalita. Lo stesso lo sono gli eventi atmosferici, sia per quanto riguarda le precipitazioni che le temperature. Quest'ultime sono di fondamentale importanza per poter attivare i sistemi di innevamento, che in caso di alte temperature rendono inagibile tale lavoro.

Come detto precedentemente anche i *feedback* negativi sui *social* e agli sportelli danneggiano l'immagine aziendale.

Per quanto riguardano le opportunità si sono evidenziate le possibilità di partnership non solo con attori turistici come *Tour operator* ed enti a loro connessi, ma anche con diverse aziende sportive legate al mondo dello sci, del *Trail*, dell'alpinismo e delle *Bike*. Oltre alle *partnership* ci sono anche fiere ed eventi legate agli sport *outdoor* e anche specifiche per gli impianti di risalita.

La possibilità di ampliare il lato dell'offerta rende l'azienda più competitiva e allo stesso tempo ricercata; nel caso Monterosa non solo c'è una vasta gamma di prodotti legati alla biglietteria, ma all'interno dell'azienda si ha diversificato. Si è creata, tramite partnership con l'azienda CMP, una linea di abbigliamento firmata "Monterosa Ski" per uomo e donna. Inoltre, è

presente la Snow&Feelings, un'agenzia che si occupa della gestione di pacchetti viaggio per il "tour des six", ovvero un circuito ad anello suddiviso in sei tappe; ad ogni tappa corrisponde un rifugio nel quale pernottare.

Tanto è una minaccia, quanto un'opportunità, il clima resta uno degli elementi esterni che più influenzano la stagione estiva ed invernale.

Se d'estate il sole e le alte temperature ne favoriscono i flussi turistici verso la montagna, d'inverno la mancanza di precipitazioni e le temperature elevate fanno sì che la stagione sciistica rischi di terminare in anticipo.

A favorire lo sviluppo e/o la manutenzione attraverso interventi mirati sono le politiche di incentivi nazionali e regionali. Questi sono fondamentali nel caso si voglia investire in nuove tecnologie, come gli aiuti sul 4.0.

In questo caso le nuove tecnologie e l'ammodernamento tecnologico giovano un ruolo strategico per l'azienda, in quanto ne aumentano l'efficienza e la qualità. A titolo esemplificativo: un nuovo gatto delle nevi che permette di battere una pista nella metà del tempo con una qualità maggiore e una risorsa fondamentale per l'azienda.

Oppure il fatto di adottare un nuovo sistema di servizi online automatizzato rispetto ad uno manuale, fa sì che il servizio sia più efficiente dal punto di vista del cliente, e dal punto di vista interno all'azienda affinché ci si possa occupare di altro.

4.3 La strategia di Monterosa S.p.A.

La scelta che ha caratterizzato il Monterosa Ski fin dai tempi dalla sua fondazione è quella di identificarsi non soltanto in una azienda ma nell'intero territorio del Monte Rosa, lavorando in sinergia con tutti gli attori locali. Consapevoli, dunque, che unendo le forze e condividendo mission e obiettivi si sarebbero meglio distinti sul mercato avendo maggiori potenziali per emergere rispetto all'operare da soli e senza una strategia ben definita. Ne è un esempio la scelta di cooperare nella gestione del sito di destinazione VisitMonterosa nel 2017, attraverso un tavolo di lavoro operativo tra Consorzi e impianti seguito da una società di consulenza che aiuterà il gruppo per la parte social e seguirà in dettaglio il SEO del nuovo portale.

Un ulteriore esternalizzazione effettuata dalle due società che operano sul territorio, la Monterosa S.p.A. (sulle valli valdostane) e la Monterosa 2000 S.p.A. (sul versante piemontese), è quella di un consulente che seguirà le aziende in un percorso che toccherà diversi aspetti: rinnovo dell'immagine con la creazione di un nuovo logo per il comprensorio, ed un nuovo

brand Monterosa Freeride Paradise. Da qui nuovi progetti di comunicazione, individuazione di target con relative campagne stampa su canali TV, Radio, Carta stampata e Digital, che da qualche tempo erano state abbandonate.

La scelta di affidarsi a consulenti esterni ha permesso l'identificazione della tipologia di clientela, coi loro comportamenti e le loro necessità. È stato utilizzato il Business Model Canvas, uno strumento strategico che utilizza il linguaggio visuale per creare e sviluppare modelli di business innovativi. Tale Modello è stato idealizzato da Alexander Osterwalder (2012)⁸⁴, nel quale sono rappresentati, suddivisi in comparti, 9 elementi che caratterizzano l'azienda:

- Segmenti di clientela ai quali l'azienda si rivolge;
- Proposta di valore: i prodotti/servizi che l'azienda vuole offrire;
- Canali: i canali di distribuzione e contatto con i clienti;
- Relazioni con i clienti: il tipo di relazioni che si instaura;
- Flussi di ricavi: il flusso di ricavi generato dalla vendita di prodotti/servizi;
- Risorse chiave: evidenziare le risorse chiave necessarie perché l'azienda funzioni;
- Attività chiave: le attività chiave che servono per rendere funzionante il modello di business aziendale;
- Partner chiave: I partner chiave con cui l'impresa può stringere alleanze;
- Struttura dei costi: la struttura dei costi che l'azienda dovrà sostenere;

Monterosa non soltanto attua questa strategia, ma torna a comunicare attraverso i vecchi e nuovi canali, con ottima partecipazione da parte dei clienti, registrando numeri in crescita. Inoltre, l'azienda chiude nel 2017 il bilancio in attivo, per la prima volta dopo moltissimi anni. Agli inizi del 2020 si diffonde in Cina un virus che ben presto coinvolgerà tutto il Pianeta, ovvero il Covid-19. Questo costringerà i Paesi ad adottare misure volte a contrastare la pandemia e ridurre i contagi. Per questo motivo non soltanto la stagione invernale 2019-2020 termina circa con un mese di anticipo, ma per tutta la stagione 2020-2021, le stazioni sciistiche sono rimaste chiuse. Nel pianificare la strategia in vista della stagione 2021-2022 si è ipotizzato

⁸⁴ OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., 2012. Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business. FAG

che nel caso di riapertura degli impianti, sarebbe avvenuta comunque con delle regole e limitazioni a livello nazionale e/o regionale.

Tali presupposti saranno fondati sul contenimento delle presenze nelle stazioni sciistiche, attraverso un numero massimo di presenze giornaliere sul comprensorio, e sulla regolamentazione dell'accesso alle diverse tipologie di impianti di risalita, con l'obiettivo di contenere i rischi di assembramento. È con queste ipotesi che Monterosa, tra le principali stazioni sciistiche in Valle d'Aosta, si è basata per effettuare la sua strategia aziendale, con innovazioni di carattere gestionale e commerciale, centrate sul controllo preventivo degli accessi al comprensorio mediante forme di prenotazione anticipate della giornata e sul potenziamento delle vendite *on-line*, così da ridurre al minimo l'aggregazione alle biglietterie. L'azienda, attraverso dei consulenti esterni, avvia la nuova strategia di prezzo che coinvolgerà gran parte degli attori e tutti i clienti finali.

In questo contesto del tutto nuovo è stata ipotizzata una gestione innovativa delle tariffe degli skipass, basata sulle tecniche di gestione dinamica dei prezzi o *revenue management*, e finalizzata ad ottimizzare i ricavi della società, nonostante le possibili limitazioni delle presenze che saranno imposte dalle regole di apertura delle stazioni di sci. L'approccio ad una gestione dinamica delle tariffe viene utilizzata in questa fase come esclusiva alla specifica situazione contingente ed alle regole che essa imporrà. Nulla vieta di utilizzare questa opzione anche in futuro, così che potrà costituire un innovativo approccio commerciale, da consolidare in Monterosa Ski, essendo uno dei primi comprensori sciistici italiani ad adottare tale strategia. In questo approccio, l'azienda muta le proprie strategie e priorità in base agli avvenimenti esterni (Covid) che non erano immaginabili né prevedibili.

Per l'applicazione della tariffazione dinamica, come si è descritto nel capitolo precedente, si rende necessaria la soddisfazione degli aspetti fondamentali. Per la conformazione dell'azienda che opera in un contesto ampio e su un territorio esteso, risulta difficile da comunicare e far comprendere al cliente il fatto che ci sia una capacità limitata, dovuta alla quantità fissa che può essere data dalla capacità oraria dell'impianto e/o dal contenimento degli sciatori imposti a livello normativo. Tuttavia, anche la condizione della capacità fissa e difficilmente modificabile viene rispettata, inoltre, per aumentare la capacità è necessario un ingente investimento al di fuori dell'ordinaria amministrazione.

Il prodotto è altamente deperibile in quanto una giornata non utilizzata sul comprensorio è una giornata persa. La domanda è incerta, non si conosce in largo anticipo quella che è la

domanda e solamente con lo studio delle precedenti serie storiche a disposizione dell'azienda è possibile effettuare una stima. Difatti, nel caso aziendale si sono suddivise le categorie di sciatori in base allo skipass: Stagionali, Teleskipass, Plurigiornalieri e Giornalieri. Per calcolarne la stima si sono prese le serie storiche dei primi ingressi giornalieri delle stagioni precedenti per ogni categoria.

La scelta di pubblicazione dei prezzi avviene in anticipo rispetto la stagione invernale, che solitamente inizia a dicembre. Ultima condizione rispettata è l'eterogeneità della domanda, difatti è la diversa disponibilità a pagare a far adottare alla clientela comportamenti differenti. La scelta di una tariffazione dinamica facilita uno dei campi di studio che maggiormente influenzano la strategia aziendale. Difatti, attraverso il *dynamic pricing*, c'è un'auto selezione della clientela non soltanto in base alla disponibilità a pagare, essendoci prezzi differenti in momenti differenti, ma si osserva anche la loro avversione al rischio. Essere più o meno avversi al rischio lo si osserva nel momento in cui il consumatore acquista in anticipo lo skipass ad un prezzo minore, oppure preferisce aspettare e rimandare l'acquisto in un momento più prossimo alla data scelta.

Per calcolare il prezzo si è suddivisa la stagione invernale in alta, media e bassa, a seconda del periodo e dal tasso di affollamento delle piste (Ad esempio, il periodo di Natale corrisponde l'alta stagione). Già questa prima suddivisione fa sì che il prezzo minimo e massimo siano differenti per ogni periodo, ma a decretarne la differenza è anche nel giorno della settimana in cui si decide di acquistare, tra festivo e feriale (il fine settimana avendo una domanda maggiore fa sì che il prezzo sia più elevato).

Ulteriori variabili prese in considerazione sono date dalla qualità dello sci, dalle previsioni meteo e dalla quantità di neve al suolo.

L'elasticità della domanda è infatti il rapporto tra la riduzione percentuale della quantità domandata a fronte di un aumento percentuale del prezzo. Dunque, si è proceduti all'analisi degli Skipass giornalieri avendo già in passato adottato delle tariffe differenti nel corso delle precedenti stagioni a seconda della bassa, media e alta stagione. Il prezzo⁸⁵ minimo è stato abbassato a 38 in quanto lo studio dell'elasticità è risultato superiore ad 1, mentre il prezzo massimo è stato alzato a 60 euro.

⁸⁵ Quando l'elasticità è superiore ad 1 per aumentare i ricavi occorre ridurre i prezzi, mentre quando è inferiore ad 1, i ricavi aumentano se si aumentano i prezzi.

La scelta di Monterosa S.p.A. è stata dunque di applicare in caso di bassa stagione in giorni feriali un prezzo minimo di 38 euro ed uno massimo di 52, in media stagione da 44 euro ad un massimo di 56 ed in alta stagione un prezzo che va da 50 a 60 euro. Inoltre, vengono create delle schede “jolly” che vengono inserite in caso di condizioni meteo avverse o per stimolare la domanda.

Successivamente vengono create delle schede sulle quali vengono inseriti il prezzo minimo e prezzo massimo con i relativi prezzi intermedi, così che possa essere immesso nel sistema di biglietteria online e fisico dell’azienda.

Dunque, il cambiamento dei prezzi è dovuto a tre criteri;

1) la quantità disponibile: ogni giorno ha un numero massimo di sciatori che possono accedere all’impianto; quindi, man mano che la quantità domandata aumenta ed i posti diminuiscono, il prezzo aumenta in direzione del prezzo massimo;

2) il momento della prenotazione; anche il fattore tempo influenza la dinamicità del prezzo, in quanto più si è prossimi alla data più si è sicuri delle condizioni e si ha una propensione al rischio più bassa. Questo fa sì che si è disposti a pagare un prezzo più alto in cambio di un rischio inferiore;

3) le condizioni meteo; in caso di condizioni meteo non ottimali, la qualità si abbassa, questo offre la possibilità di bloccare il prezzo così da bilanciare qualità dello sci e prezzo.

L’evoluzione e l’adattamento dell’azienda alle nuove sfide che si sono mostrate dopo la pandemia hanno fatto sì che premiassero le scelte aziendali sia dal punto di vista del fatturato, +3% registrato nel 2022, che per quanto riguarda la qualità del servizio: miglior azienda customer service 2022 col premio STATISTA.

Tale innovazione ha creato anche diversi problemi di tipo tecnico e nei sistemi di biglietteria, in quanto il sistema di biglietteria fisico e quello online non sempre comunicavano in modo efficiente. Inoltre, vi era un problema di carattere fiscale dovuto all’emissione dello skipass, in quanto per l’impianto di risalita lo skipass corrisponde anche allo scontrino fiscale. Dunque, nel momento in cui le condizioni meteo erano talmente avverse da non permettere l’apertura del comprensorio si creava una difficoltà di rimborso per coloro che lo acquistavano in anticipo. Questo ha fatto sì che la restituzione della somma pagata fosse fatta manualmente, con tempi tecnici allungati e che allo stesso tempo venisse rendicontata dall’ufficio contabile.

4.4 Il rapporto tra azienda e Tour Operator

Nel corso della stagione invernale 2021-2022 rispetto all'ultima utile, ovvero quella 2018-2019, si sono registrati dei cali per quanto riguarda i primi ingressi totali. L'analisi è stata fatta suddividendo la stagione in 5 periodi così da evidenziare quali e dove sono gli scostamenti più rilevanti:

- PrStg: Periodo Preski (01-10-2021/22-12-2021)
- Nat: Periodo Natale (24-12-2021/09-01-2022)
- Ba: Periodo Bassa (10-01-2022/06-02-2022)
- Car: Periodo Carnevale (07-02-2022/13-03-2022)
- Spr: Periodo Spring (14-03-2022/18-04-2022)

Una successiva suddivisione è stata fatta per le tipologie di skipass, ovvero in giornalieri, pomeridiani, stagionali o plurigiornalieri; quest'ultima è stata a sua volta suddivisa in plurigiornalieri di prossimità, ovvero 2-3 giorni oppure plurigiornalieri a lunga permanenza, tra i 4 e i 15 giorni. Nel periodo di avvio stagione (PrStg), si evidenzia un andamento crescente per quasi tutte le categorie di giornate sci soprattutto per i 2-3 giorni che registrano un aumento del 503% rispetto al 2018. L'unico valore in diminuzione si registra nella casella dei Giornalieri, Mattutini, Pomeridiani, con un calo di 3695 giornate equamente distribuite tra giornalieri e Pomeridiani. Tuttavia, nonostante le giornate per questa categoria non siano state le stesse della stagione 2018-19, i ricavi registrano un aumento del 9,25%.

Nella sezione di Natale (Nat) si osserva lo stesso andamento del Periodo precedente. Difatti, sia le giornate che i ricavi sono superiori in rapporto allo stesso periodo della stagione di confronto. In questo caso la tipologia a risentire maggiormente è quella del Pomeridiano; infatti, a discapito di un aumento dei giornalieri sono diminuite gli skipass della categoria Pomeridiani.

Il motivo di tale diminuzione è dato dal fatto che una parte del segmento di clientela che prima si identificavano in coloro che acquistavano il mattiniero/pomeridiano, ora si identifica nell'acquisto del giornaliero. Questo anche dato dal fatto che la Monterosa Ski a discapito degli anni precedenti non offre più la tipologia mattiniero/pomeridiano ma solamente lo skipass pomeridiano.

Analizzando la bassa Stagione (Ba) si evidenzia che è in questo periodo il cambio di tendenza: i Giornalieri assieme ai pomeridiani hanno un incremento del 6,91%. La categoria dei 2-3 giorni mantiene la tendenza positiva con un aumento del 43,85% sul periodo in analisi. I

plurigiornalieri (da 4 a 15 giorni), invece, hanno una battuta d'arresto perdendo il 32,55% rispetto al periodo 2018-19. In particolare, i plurigiornalieri da 4 a 6 giorni sono quelli con la perdita maggiore. Il periodo "Bassa" stagione, che ricordando va dal 10 gennaio 2022 al 6 febbraio 2022, è un momento ancora di incertezza per chi proviene dall'estero per quanto riguardano le restrizioni governative da Covid-19 e le certificazioni riconosciute (alcuni vaccini non erano riconosciuti, serviva Super GreenPass e tampone negativo).

Nel periodo successivo (Car) si registra la perdita maggiore rispetto a quella 2018-19. L'unica categoria che mantiene un andamento positivo è quella dei 2-3 giorni.

Per quanto riguarda la categoria Giornalieri e Pomeridiani si registra una perdita pari al 38,38% di giornate sci. Anche i Plurigiornalieri (da 4 a 15 giorni), come nel periodo precedente, sono negativi registrando un -36,36%. In questo caso le perdite maggiori di giornate sci le si trovano in particolare per i 6-7 giorni che sommati corrispondono ad una perdita assoluta di 26647 giornate.

Anche per la categoria successiva (Spr) il trend rimane negativo rispetto alla stagione di confronto. Il calo maggiore lo si osserva nel Giornaliero, pari a -41,35%. Corrisponde ad una diminuzione di 12918 primi ingressi, equidistribuiti tra le due categorie Giornalieri e Pomeridiani. Ad influire possono essere le condizioni meteo con uno scarso innevamento, l'aumento dei prezzi generali e del caro vita e/o i prezzi applicati in rapporto al reale stato di innevamento.

I Plurigiornalieri (da 4 a 15 giorni) hanno subito un calo del 26,51%; in particolare le categorie più colpite vanno dai 4 ai 7 giorni. Per la categoria 2-3 giorni la differenza con la stagione di paragone è di -23,98%.

Osservando l'andamento dell'intera stagione, per quanto riguarda la tipologia dei Giornalieri si registra un calo pari al 7,19% di giornate, ma con un +15,47% di ricavi. La tipologia Pomeridiani segna una perdita del 58% sulle giornate e -47,22% sulla variazione dei ricavi rispetto alla stagione di confronto.

I 2-3 giorni aumento del 40,39% di giornate che corrisponde ad un aumento del 54% dei ricavi.

I Plurigiornalieri da 4-15 giorni, rispetto alla stagione 18-19, hanno una riduzione delle giornate del 25% che corrisponde ad una flessione del 20,08% in meno sul fatturato.

Osservando le giornate sci totale, senza gli skipass stagionali, si ha una contrazione del 17% pari a 81287 giornate in meno.

Il fatto che la categoria dei plurigiornalieri 2-3 giorni sia aumentata così tanto, può essere correlata ad una conseguenza della pandemia. Difatti, se negli anni precedenti la categoria dei plurigiornalieri era riferito al turismo estero, il fatto che le restrizioni ne abbiamo diminuito l'arrivo ha fatto sì che la categoria dei clienti di prossimità abbia trovato posto nelle strutture alberghiere e abbia così usufruito del comprensorio per due o tre giorni.

La strategia della tariffazione dinamica ha permesso di ottenere un risultato positivo dal punto di vista del fatturato, nonostante una diminuzione della clientela. È evidente come la mancanza della clientela estera delle agenzie viaggio e dei Tour operator ha influenzato non soltanto gli albergatori e le strutture alberghiere, ma tutto il territorio.

La non operatività dei tour operator ha comportato per l'azienda ad una perdita della clientela pari al 5,9% in meno sul fatturato, che solo grazie alla strategia del Dynamic pricing è stata inibita.

A confermare la diminuzione su tutto il territorio valdostano è data dall'analisi dell'andamento turistico osservato nel *capitolo 2* a dimostrare come la categoria maggiormente colpita sia quella straniera.

Resta pertanto una necessità fondamentale per la Monterosa Ski ritrovare quella "fetta" di clientela dei *tour operator* che a causa del Covid-19 è stata maggiormente penalizzata.

Osservando l'andamento precedente alla pandemia, con Monterosa S.p.A. si contavano 31 operatori turistici, di cui 9 locali e 22 esteri.

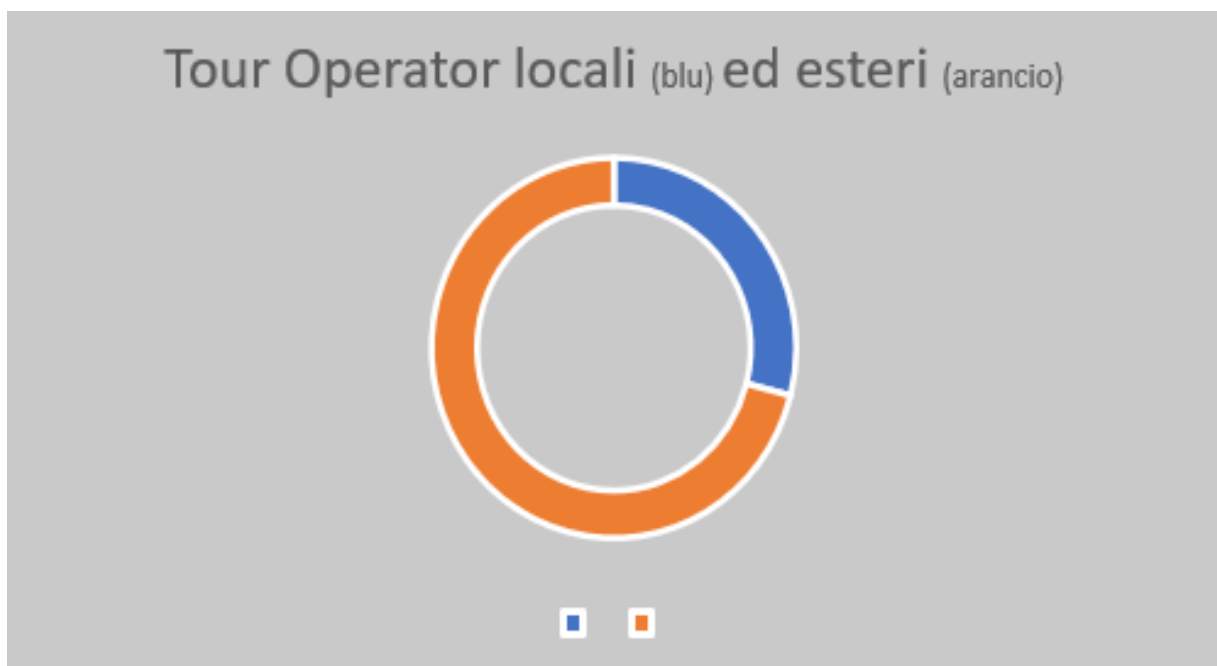


Figura 4.1 Suddivisione Tour Operator Locali ed Esteri che operano con Monterosa Ski. (Fonte: elaborazione propria dagli archivi Monterosa S.p.A.)

Tuttavia, alcuni dei attori locali sono erroneamente attribuiti come TO, in quanto come precisato nella definizione al cap. 2: “le imprese turistiche sono quelle attività di *tour operator* e di agenzia di viaggi che esercitano, congiuntamente o disgiuntamente, attività di produzione, organizzazione e intermediazione di viaggi e soggiorni e ogni altra forma di prestazione turistica a servizio dei clienti, siano esse di *incoming* che di *outgoing*. Sono altresì imprese turistiche quelle che esercitano attività locali e territoriali di noleggio, di assistenza e di accoglienza ai turisti. Sono escluse le mere attività di distribuzione di titoli di viaggio”. Sebbene tutti e trentuno attori siano imprese turistiche, non tutti sono veri e propri *tour operator*, in quanto sui 9 attori locali 6 sono centri sci. Mentre per quanto riguarda la categoria estera, si evidenzia come pochi di questi detengono la maggior parte dei volumi con Monterosa Ski.

Per quanto riguarda la stagione invernale 2021-2022, va evidenziato come i principali 7 *tour operator* sui 31 totali, corrispondono al 72% dell'intero fatturato delle agenzie viaggio con l'azienda di risalita. La suddivisione è ben marcata, solo una è locale e corrisponde al 5% del fatturato, una è belga e da sola corrisponde al 22%, una danese col 12% e 4 sono inglesi suddivise rispettivamente con il 6%, 8%, 9% e 10%.

Osservando l'incidenza sul fatturato dal punto di vista dei Paesi di provenienza si conferma il dato osservato con le singole agenzie; al primo posto l'Inghilterra, seguita da Belgio, Danimarca e Svezia.

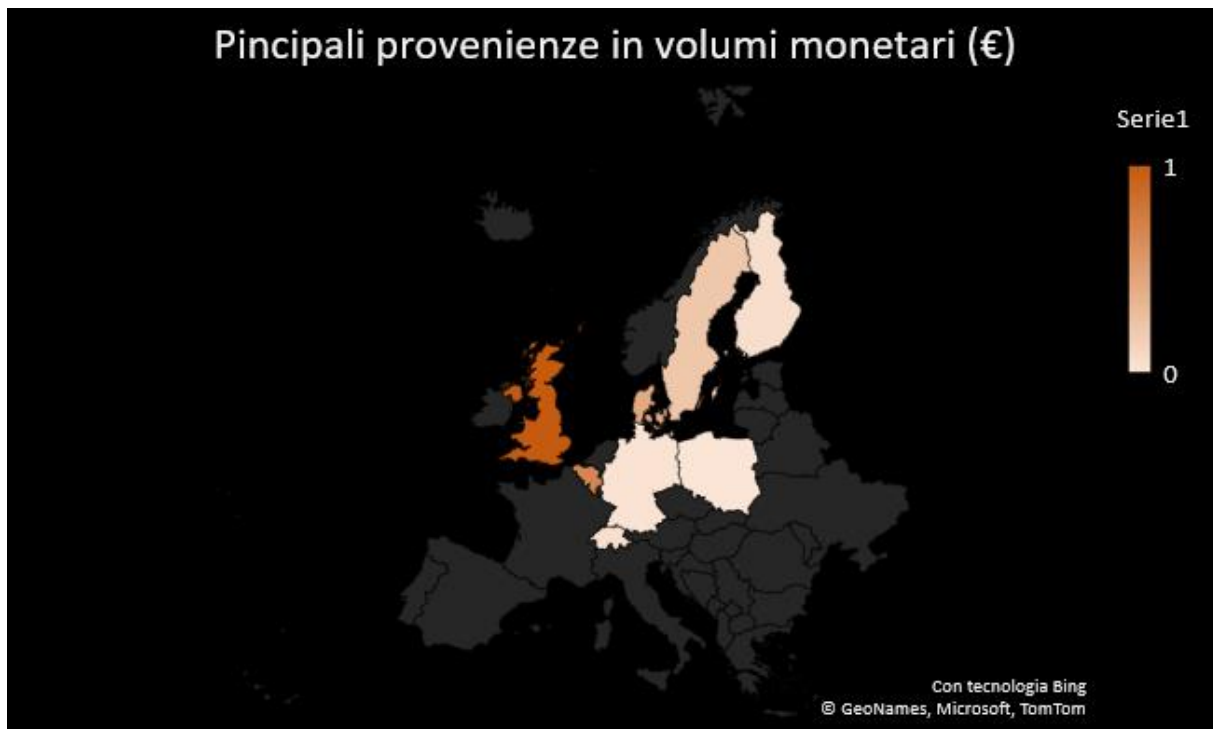


Figura 4.2 Mappa dei Paesi di provenienza delle agenzie TO per incidenza sul fatturato Monterosa S.p.A.. (Fonte: elaborazione propria dati Monterosa Ski).

La pandemia ha decisamente influenzato l'andamento ed il rapporto tra la Monterosa Ski e le agenzie partners si nota una costante tendenza decrescente già parecchi anni prima.

Se il risultato complessivo del fatturato è stato positivo, registrando un aumento del 3% sulla stagione 2018-19, il risultato per quanto riguarda la categoria dei plurigiornalieri, in particolare di quelli con le agenzie di *tour operator*, sono negative.

Nonostante la stagione 2019-2020 si sia conclusa circa un mese in anticipo, messa in rapporto con i flussi delle agenzie viaggio della stagione appena terminata, si osserva una perdita del 51% sul numero di skipass venduti e un -25% sul fatturato, a significare come da un lato l'applicazione del *revenue management* abbia limitato la perdita, mentre, dall'altro significa che in quella stagione hanno sciato per meno giorni. Osservando, invece, l'ultima stagione utile (2018-2019), si ha un calo del 57% sul volume venduto che corrisponde ad un -49% sul fatturato 2021-2022 rispetto a quella di paragone.

Ovviamente quest'ultimo periodo è stato ancora segnato da forti limitazioni; quindi, bisognerà attendere il primo anno utile per poter verificare l'andamento. Tuttavia, se si osserva l'andamento di tutti gli anni utili prima del covid-19, si nota come a partire dal 2011-12 fino alla stagione invernale 2014-15 cresce sia in termini di volume che di fatturato. Raggiunto l'apice in quella stagione, si nota una costante decrescita per quanto riguarda il numero di

skipass venduti. Come anticipato nel Capitolo 2, le agenzie viaggio ed i *tour operator* stanno affrontando le conseguenze del cambiamento del turismo e del turista.

Tuttavia, si tratta di una categoria che non può essere ignorata; mantenere e aumentare le relazioni con i *tour operator* resta di fondamentale importanza anche in vista degli aumenti dei costi aziendali dovuti all'inflazione ed al caro energia che sta colpendo l'Italia e il mondo intero.

La strategia è stata dunque di ristabilire i contatti con i *tour operator* e attraverso fiere ed eventi del settore stringere nuovi accordi. Allo stesso tempo si ha avuto la necessità di informare la nuova strategia di pricing raccogliendo informazioni da poter utilizzare per strategie future.

Si è svolto un sondaggio al quale hanno partecipato una decina di *tour operator*, così suddivisi: 2 danesi, 2 svedesi, 2 inglesi, 1 italiano, 1 svizzero, 2 belga e 1 spagnolo.

Solamente il 40% del campione ha confermato che l'andamento del loro fatturato nel mercato italiano della stagione 2021-22 rispetto a quella 2018-19 è stato in crescita, per valori superiore al 3% e 10%. Per 4 TO su 10 prevedono una crescita del fatturato e delle vendite di Skipass Monterosa per la stagione invernale 2022-23 tra il 3% e il 10% e 3 agenzie al di sopra del 10%, mentre per la restante parte lo stesso volume.

Inoltre, 8 agenzie su 10 non avevano mai operato con impianti di risalita che fanno uso di un sistema di *dynamic pricing*. Delle due agenzie che operavano con comprensori sciistici, solo una applicava la tariffazione dinamica sia per i clienti B2C che B2B.

Successivamente il questionario spostava l'attenzione sulla qualità percepita, e se nel caso dei prezzi applicati dalla Monterosa Ski rispecchiavano il servizio offerto per la maggior parte dei *tour operator*, lo stesso non si può dire sulla facilità del servizio di acquisto *online*. Inoltre, non ha facilitato il *business* attraverso l'algoritmo che calcola i prezzi dei plurigiornalieri, dove sette agenzie su dieci si è detta in disaccordo. Se da una parte la nuova tariffazione non è percepita come un'occasione che permette di essere meglio competitivi sul proprio mercato, dall'altro il 30% degli intervistati si è detto propenso ad acquistare una quota significativa di *skipass* in largo anticipo.

Ciò che le agenzie viaggio temono maggiormente è il rischio di sostenere alti costi dell'invenduto, per questo tendono ad organizzare il viaggio solo dopo il raggiungimento di una soglia base. Risulta quindi importante per Monterosa Ski comprendere con quali

tempistiche si inizia a pubblicare il pacchetto turistico Monterosa e qual' è il volume dei clienti che acquistano almeno due mesi prima. Se alla prima questione la risposta è stata pressoché unanime, con 9 agenzie che pubblicizzano il pacchetto prima di settembre e solamente una a novembre. Alla seconda domanda la risposta è decisamente più frammentata; in una sola agenzia il volume dei clienti che acquistano con 2 mesi in anticipo sono tra lo 0-9%, un'altra tra il 30-39% mentre tre agenzie su dieci hanno tra il 50-59, altre tre tra il 60-90% e due hanno tra il 90-99% dei clienti che acquistano anticipatamente.

Dal sondaggio risulta evidente come i TO sono ancora poco informati su quella che è una strategia di prezzo molto diffusa negli impianti sciistici americani e in nord Europa e che sta prendendo piede anche lungo l'arco alpino. Un ulteriore elemento è dato dalla difficoltà nell'uso del sistema di vendita online, su questo punto la Monterosa Ski sta investendo molte energie nella creazione di un nuovo portale di destinazione. Come anticipato all'inizio del capitolo, l'azienda e tutti gli attori del territorio pubblici e privati inizialmente sentono il bisogno di unire le forze per collaborare nella comunicazione dell'intero Monterosa. Ora, risulta evidente come le necessità dei singoli a adottare provvedimenti in tempi diversi rende necessaria una diversificazione dei territori. È per questo motivo che si vuole creare un ecosistema digitale sempre sotto il nome di VisitMonterosa, ma dove ogni attore ha il suo portale di destinazione, così da semplificare la ricerca e come evidenzia dai tour operato facilitare l'acquisto.

Un ulteriore dato da tenere in considerazione dal sondaggio di opinione è quello dell'anticipo nel pubblicare il pacchetto Monterosa ed il suo acquisto.

La scelta aziendale è quella di premiare coloro che acquistano in anticipo i biglietti, così facendo non solo si incentiva la vendita online ma allo stesso tempo si spinge l'agenzia di viaggi a raggiungere gli obiettivi di numero in base al volume di *skipass* presi. Quindi il prezzo degli *skipass* offerto ai *tour operator* è il minimo applicabile a seconda del periodo di alta, media, bassa stagione, evitando l'aumento del prezzo dovuto alla diminuzione della quantità disponibile.

Sarà dunque la stagione 2022-23 la prova della strategia aziendale adottata per quanto riguarda i clienti B2B, ma solo attraverso la relazione reciproca tra le parti, l'implementazione degli strumenti di comunicazione adattati alle esigenze a far sì che Monterosa Ski e gli attori del mercato raggiungano gli obiettivi prefissati.

Conclusione

Lo scopo di questo elaborato è quello di analizzare il marketing business to business applicando quelli che sono i principali modelli di analisi e osservarli attraverso un esempio pratico.

Spesso l'approccio tradizionale è quello di adottare una strategia rivolta al consumatore finale, tralasciando e sottovalutando l'opportunità che si vengono a creare coi diversi soggetti del mercato. Più nel dettaglio, si è voluto indagare sui fattori differenziali tra l'approccio B2B e b2c, sui diversi attori che operano e sull'importanza delle relazioni nel mercato. Successivamente si è analizzato il settore turistico dentro al quale opera la Monterosa Ski, declinando l'analisi sui *tour operator*. È emerso che non soltanto nel corso degli ultimi anni il bisogno dei turisti ed il modo di effettuare il turismo si è evoluto, ma che tale cambiamento ha messo in crisi interi settori come quello delle agenzie viaggio; ed il covid-19 è stato solo l'ultimo di tanti eventi avversi.

Occorre ripensare alle modalità con cui relazionarsi sul mercato, e comprendere meglio le potenzialità che si nascondono dietro una corretta strategia aziendale. Consapevoli che non esiste la modalità *one size fits all*, ma che varia da settore a settore, da azienda ad azienda e da cliente a cliente.

È evidente come in questa situazione è indispensabile un cambio di approccio nel modo di fare marketing, attraverso una collaborazione nelle modalità di implementazione dell'innovazione, nelle vendite e nella comunicazione. Se da un lato resta centrale il ruolo del cliente, nel quale si osservano i cambiamenti del comportamento e delle sue esigenze, oggi infatti, si richiede un attivismo concreto da parte delle aziende, contro quelli che sono considerati i problemi principali, come ad esempio la lotta al cambiamento climatico.

Dall'altro, risulta fondamentale la reciproca relazione tra i diversi attori sul mercato, in quanto la strategia di uno condiziona quella degli altri. Come è emerso nel caso aziendale, la strategia della nuova tariffazione dinamica adottata dall'azienda valdostana, si ripercuote non soltanto sugli attori locali, ma anche sulle scelte dei *tour operator* e delle agenzie viaggio estere. Lo studio del caso ha fatto emergere, inoltre, tutte le fasi necessarie allo sviluppo della strategia di marketing aziendale, al conseguimento dei risultati prefissati ma anche alle criticità che ne derivano.

In conclusione, si può affermare che l'approccio strategico aziendale va osservato e valutato su più dimensioni. Partendo dall'analisi a monte di quella che è l'azienda, il mercato e tutti gli attori con i quali interagisce. Allo stesso tempo, prestare attenzione al mutamento dei comportamenti dei clienti B2C e B2B e alle loro esigenze attraverso un nuovo approccio aziendale, ovvero quello *human to human*. Quest'ultimo non va declinato solo esclusivamente al consumatore finale, ma a tutta la catena del valore. Si è infatti evidenziata l'importanza del mercato B2B sia a livello letterario che nel caso pratico Monterosa S.p.A..

In quanto, si tratta non soltanto di un vantaggio a scopo monetario, ma piuttosto di una relazione bidirezionale in cui si scambiano opinioni, idee ed innovazioni, che si riversano su tutto il mercato e automaticamente sul consumatore finale. Tale reciprocità tra gli attori la si osserva nella strategia aziendale. Se da un lato la R&S sia uno dei comparti principali, senza il supporto, interno e/o esterno di una efficace strategia di marketing e comunicazione non si riuscirebbe ad ottenere lo stesso risultato.

Infine, da quanto è emerso dal caso di studio aziendale, è parere dell'autore che il passaggio, da parte delle imprese ed in particolare quello effettuato dalla Monterosa Ski, verso un modello di marketing basato sulla cooperazione tra innovazione e canali comunicativi, sulla costante coltivazione di rapporti umani con i diversi soggetti di interazione, non sia più una possibilità per le imprese, ma una vera e propria necessità.

È fondamentale, in questo periodo storico, sensibilizzare gli attori economici dell'azienda sulle nuove opportunità che offrono sia le nuove tecnologie che le gestioni innovative delle funzioni e dei processi, facendo sì che si dia il tempo e la possibilità di comprenderne, implementarne e personalizzarne l'utilizzo. Così facendo, darà alle aziende la possibilità di adeguarsi ai nuovi scenari, acquisendo le competenze necessarie a supportare il cambiamento.

Ringraziamenti

Si è dunque giunti al termine non soltanto di questo lavoro, ma dell'intera esperienza magistrale. Durante questi due anni ho potuto arricchire il mio bagaglio culturale ed umano, apprendendo non semplici nozioni, ma vere e proprie lezioni di vita.

L'università della Valle d'Aosta mi ha dato la possibilità di intraprendere un percorso che va al di fuori dei confini nazionali, attraverso l'esperienza di doppio diploma italo-francese con l'università Côte d'Azur di Nizza. In questo cammino non sono mancate prove e difficoltà da superare, ma allo stesso tempo ho potuto avere al mio fianco persone che hanno reso il percorso più semplice.

Vorrei, dunque, dedicare quest'ultima pagina a quelle persone e ringraziarli per ciò che hanno fatto.

Ringrazio pertanto la mia famiglia, mia nonna, i miei genitori, mia sorella Federica e mio fratello Pietro, che mi hanno dato la possibilità di intraprendere questo percorso, credendo in me più di quanto io lo abbia fatto in me stesso.

Vorrei rivolgere i miei ringraziamenti al mio professore, nonché relatore, il Sig. Marco Alderighi, dell'Università della Valle d'Aosta che mi ha aiutato nella ricerca dello stage, permettendomi la candidatura presso la Monterosa Ski. Il suo aiuto mi ha permesso di effettuare uno stage ben al di sopra delle mie aspettative, approfondendo un campo che successivamente è stato argomento di Tesi.

Ringrazio sinceramente l'azienda Monterosa, in particolare la mia tutrice di tirocinio, la Sig.ra Paola Turchetti, responsabile dell'ufficio Commerciale. La fiducia che ha riposto in me, ha fatto sì che potessi realizzarmi pienamente nelle missioni affidatemi. Il direttore amministrativo il Sig. Daniel Grosjacque e l'amministratore delegato il Sig. Giorgio Munari, che mi hanno aiutato a crescere professionalmente e per la fiducia che mi hanno riposto. Un ringraziamento sincero va al Professor Jean-Pierre Darnis, referente del corso LAE-RFI dell'università di Nizza Côte d'Azur.

Vorrei ringraziare Greta con la quale ho condiviso ansie, paure, gioie ed emozioni. Infine, ringrazio i miei coinquilini Alessandro, Valentina e Marina.

Questo è solo l'inizio di un nuovo percorso.

Bibliografia & Sitografia

Tunisini, A. (2020) Marketing B2B. [edition unavailable]. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1978676/marketing-b2b-pdf>.

Hutt, M., & Speh, T. (2012). Business marketing management: B2B. Cengage Learning.

Fiocca, M., & Snehota, I, & Tunisini, A. (2009) Marketing Business to Business. (Publication: McGraw Hill Education).

Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management & Organization*, 17(1).

Webster, Frederick E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1–17. doi:10.2307/1251983.

Mattsson, L. G. (1997). “Relationship marketing” and the “markets-as-networks approach” — a comparative analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*, 13(5).

Webster, F. E. (Jr.) (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, 1-17.

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International business review* 397-418

Porter, M., (1998). Il vantaggio competitivo delle nazioni. Editore Mondadori.

Ghingold, M., & Wilson, D. T. (1998). Buying center research and business marketing practice: meeting the challenge of dynamic marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(2), 96-108.

Valdani, E., & Ancarani, F. (2011). Marketing metrics: Il marketing che conta. EGEA spa.

Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business research*, 35(1), 1-15.

Webster Jr, F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *The Journal of Marketing*.

Bonoma, T. V., & Zaltman, G. (Eds.). (2011). Organizational buying behavior. Marketing Classics Press.

Robinson, P. J., & Faris, C. W. (1967). Industrial buying and creative marketing (Vol. 184).

G. Castoldi, "Marketing per il turismo. Dai bisogni dei turisti al prodotto turistico", Hoepli editore, 2005, pag 103.

Castoldi, G., Boiocchi, M. and Lavarini, R. (2016) L'esame di abilitazione alla professione di guida turistica. [edition unavailable]. Hoepli. Available at:

<https://www.perlego.com/book/1432158/lesame-di-abilitazione-alla-professione-di-guida-turistica-pdf>.

Gregory ARYEAR, The travel agent. Dealer in dreams, IV ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993 (I ed. 1975), pag. 163

Baldarelli, M.-G. (2000) I Tour Operator e le agenzie di viaggi. [edition unavailable]. CLUEB.

Available at: <https://www.perlego.com/book/3172537/i-tour-operator-e-le-agenzie-di-viaggi-pdf>.

Ejarque, J. (2015) Social Media Marketing per il turismo. [edition unavailable]. Hoepli.

Available at: <https://www.perlego.com/book/1432315/social-media-marketing-per-il-turismo-pdf>.

Anderson, C. (2014). The Long Tail: Why the future of Business is selling less of more.

Hachette.

Casarin F. (1996), Il marketing dei prodotti turistici, Giampichelli, Torino, 1996.

Colombo, E. (2020) Turismo mega trend. [edition unavailable]. Hoepli. Available at:

<https://www.perlego.com/book/1621178/turismo-mega-trend-pdf>

Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Hemonnet-Goujot Aurélie. (2022). Marketing management. Pearson. Prima edizione 1967.

Hines, P., Lamming, R., Jones, D., Cousins, P., & Rich, N. (2000). Value stream management: Strategy and excellence in the supply chain. Financial Times Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit. John Wiley & Sons, Inc.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2013). Relationship marketing. Taylor & Francis.

Corsaro, D., Fiocca, R. (2012). Value appropriation in Business Relationships. In Advances in Strategy and Organization, edited by Capaldo A., Mc Graw Hill.

Porter, M.E. (1996). What is Strategy?, Harvard Business Review, nov-dec.

Kotler, P. (2017) Marketing 4.0. [edition unavailable]. Hoepli. Available at:

<https://www.perlego.com/book/1432160/marketing-40-pdf>.

Kotler, P. and Sarkar, C. (2020) Brand Activism. [edition unavailable]. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/1978737/brand-activism-pdf>.

D., S. J. S. P. (2011). Leaders without titles. Human Resource Development Press.

Levitt, T. (1965). Break Free from the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*.

Kotler, P. (2021) Marketing 5.0. [edition unavailable]. Hoepli. Available at: <https://www.perlego.com/book/2879774/marketing-50-pdf>.

Brennan R., Canning L., McDowell R. (2014), Business-to-business Marketing Springer New York.

Fiocca, R., Snehota, I., & Tunisini, A. (2009). Business marketing. Milan: McGraw-Hill.

Cantone, L. (2002). "Creazione di valore per i clienti e relazioni tra imprese nei mercati business-to-business: i cambiamenti indotti dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione", Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Parigi.

Levine, R., Locke, C., & Searls, D. (n.d.). *The Cluetrain Manifesto*.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard business review.

Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2012). Business marketing management: B2B. Cengage Learning.

Ferrari, G. F. A. (2017) Marketing: concetti e definizioni. [edition unavailable]. Giovanni Falchi & Anna Ferrari. Available at: <https://www.perlego.com/book/1080016/marketing-concetti-e-definizioni-pdf>.

Williamson O.,E., Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, Free Press, New York, 1975.

Cabral, L., & Lambertini, L. (2018). *Economia Industriale*. Carocci. Vicari, S., Cillo, P., & Raccagni, D. (2013). Product innovation: dall'idea al lancio del nuovo prodotto. EGEA spa.

Aurelio, M. (2013) Hotel revenue management. [edition unavailable]. Pearson. Available at: <https://www.perlego.com/book/2671191/hotel-revenue-management-pdf>

Stoneman P (2002). The economics of technological diffusion, Cambridge: Blackwell Publishers.

Bryan Kramer, There is no B2B and B2C. Human to Human: H2H, Substantium, 2017.

Cuadrado, M. (2019) Il marketing digitale per l'impresa BtoB. Impostare una strategia digitale efficace nel Business to Business. [edition unavailable].

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., 2012. Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business. FA Archivio Monterosa Ski.

Osservatorio.net Digital innovation (2021), Il commercio B2B, School of management politecnico di Milano. <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report>

Dizionario online (n.d.), definizione di Joint venture. Retrieved August 2022, from https://www.google.com/search?q=significato+di+joint+venture&rlz=1C1VDKB_itIT946IT946&oq=significato+di+jo&aqs=chrome.2.69i57j0i512l9.7429j1j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Mecalux (2019), definizione di supply chain, Mecalux. <https://www.mecalux.it/blog/supply-chain-cos-e#:~:text=Per%20supply%20chain%20o%20catena,dal%20fornitore%20fino%20al%20cliente>

American Marketing Association (n.d.), History and milestones, AMA, American Marketing Association. Retrieved September 2022, from <https://web.archive.org/web/20131203211232/http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/1970-1989History.aspx>

Borsa Italiana (n.d.), indice di Herfindahl-Hirschman, Borsa Italiana. Retrieved August 2022, from [https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/indici-concentrazione-settore.htm#:~:text=L'indice%20di%20Herfindahl%2DHirschman%20\(comunemente%20chiamato%20HHI\),imprese%20del%20settore%20al%20quadrato](https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/indici-concentrazione-settore.htm#:~:text=L'indice%20di%20Herfindahl%2DHirschman%20(comunemente%20chiamato%20HHI),imprese%20del%20settore%20al%20quadrato).

Chiara Casse (2020, luglio), Il 51% delle PMI italiane non aveva alcun piano di continuità operativa prima del Covid-19, Capterra, blog. <https://www.capterra.it/blog/1611/studio-strategie-di-business-piano-continuita-operativa>

Governo.it (2020, luglio), decreto rilancio, Superbonus 110%, Governo italiano. [https://www.governo.it/it/superbonus#:~:text=34%2F2020%20\(decreto%20Rilancio\),del%20Rischio%20sismico%20degli%20edifici](https://www.governo.it/it/superbonus#:~:text=34%2F2020%20(decreto%20Rilancio),del%20Rischio%20sismico%20degli%20edifici).

Regione Autonoma Valle d'Aosta (2022), Statistiche arrivi e presenze, Regione autonoma Valle d'Aosta. https://www.regione.vda.it/google_cse/search_i.asp?q=arrivi%20e%20presenze

Franco Vespignani & Eleonora Farneti (2018, giugno), Il museo Italia, siamo i primi al mondo per patrimonio ma sappiamo valorizzarlo?, ilfattoquotidiano.

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2018/06/17/il-museo-italia-siamo-primi-al-mondo-per-patrimonio-ma-sappiamo-valorizzarlo-i/4427096/#:~:text=Siamo%20primi%20al%20mondo%20per%20patrimonio%20ma%20sappiamo%20valorizzarlo%3F%20%2F%20I,->

[Franco%20Vespignani%20%26%20Eleonora&text=Si%20stima%20che%20l'Italia,artistici%20esistenti%20in%20ogni%20continente.](#)

Travel365 (2022), I 10 Paesi più visitati al Mondo, Travel 365.

<https://www.travel365.it/paesi-piu-visitati-al-mondo.htm>

Valeria Salvai (n.d.), Guida agli attori e ai ruoli del mercato del turismo, Travel blogger

italiane. Retrieved August 2022, from [https://travelbloggeritaliane.it/guida-agli-attori-e-ai-ruoli-del-mercato-del-](https://travelbloggeritaliane.it/guida-agli-attori-e-ai-ruoli-del-mercato-del-turismo/#Tour_operator_agenzie_di_viaggi_e_OTA_chi_sono_e_cosa_fanno)

[turismo/#Tour operator agenzie di viaggi e OTA chi sono e cosa fanno](https://travelbloggeritaliane.it/guida-agli-attori-e-ai-ruoli-del-mercato-del-turismo/#Tour_operator_agenzie_di_viaggi_e_OTA_chi_sono_e_cosa_fanno)

http://leg15.camera.it/cartellecomuni/leg14/RapportoAttivitaCommissioni/testi/10/10_cap_23_sch01.htm

HVS (2002, September), Global Distribution Systems in Present Times - Written By:

Samipatra Das - HVS International, Hospitalitynet.

<https://www.hospitalitynet.org/editorial/4013406.html>

<https://blossomzine.eu/blog/cosera-il-grand-tour-del-settecento-in-italia-spiegato-bene-con-le-tappe/>

Vocabolario Treccani (n.d.), definizione di comunicare, Treccani. Retrieved September 2022, from <https://www.treccani.it/vocabolario/ricerca/comunicare/>

Glossario Marketing (n. d.), Greenwashing, Glossario Marketing. Retrieved September 2022, from <https://www.glossariomarketing.it/significato/greenwashing/>

Inside marketing (n. d.), definizione di ciclo di vita del prodotto, Retrieved August 2022, from <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/ciclo-di-vita-del-prodotto/>

La Repubblica (2022, settembre), Patagonia, la famiglia cede l'azienda a no profit per salvare il pianeta, la Repubblica.

https://www.repubblica.it/economia/2022/09/15/news/patagonia_cede_societa_a_no_prof_it_per_salvare_il_pianeta-365722630/

Antif (n.d.), Storia delle funivie, Associazione nazionale italiani tecnici impianti funiviari.

Retrieved August 2022, from <https://www.anitif.org/storia-delle-funivie/#:~:text=Possiamo%20ritenere%20che%20la%20prima,Emil%20Strub.>

VisitMonterosa (n.d.), Comprensorio Monterosa Ski, Retrieved August 2022, from

www.VisitMonterosa.com