

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

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

**CORSO DI LAUREA IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE
AZIENDALE**

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

**TESI DI LAUREA
IL MARKETING: STRATEGIE, TECNICHE DI PRICING E COMPORTAMENTO
DEI CONSUMATORI NEI SETTORI TRADIZIONALE E DEI SERVIZI**

DOCENTE 1° relatore: Anna Maria Alessandra Merlo

STUDENTE: 19C05663 Chanel Coco

*A mia mamma,
a cui devo la persona che sono oggi.*

Indice

Presentazione del lavoro	3
PRIMA PARTE	
Capitolo 1 – Il marketing: un concetto dalle numerose sfaccettature	5
1.1 – Il concetto di marketing.....	5
1.2 – Le filosofie del marketing management	6
1.3 – Il marketing delle imprese di servizi	9
Capitolo 2 – Le strategie di marketing	15
2.1 – La pianificazione strategica	15
2.2 – Il processo di marketing e il suo ruolo nella strategia di marketing.....	21
2.3 – Le strategie di marketing per le imprese di servizi	23
Capitolo 3 – Le strategie di prezzo	27
3.1 – Le strategie di prezzo per nuovi prodotti e per combinazioni di prodotti.....	27
3.2 – Le strategie di modifica del prezzo	30
3.3 – Le strategie di prezzo nell’ambito delle imprese di servizi.....	32
Capitolo 4 – Il comportamento d’acquisto del consumatore	35
4.1 – Le caratteristiche dell’acquirente: una prima influenza sulla scatola nera	35
4.2 – Il processo decisionale del consumatore	39
4.3 – Il comportamento del consumatore fruitore di servizi	43
SECONDA PARTE	
Capitolo 5 – Gli enti culturali in Italia e il Forte di Bard	45
5.1 – La soddisfazione dei clienti: modalità di analisi e il caso Forte di Bard.....	45
5.2 – Le imprese culturali e l’impatto del Covid-19 – un focus sugli enti museali	54
5.3 – La fruizione culturale da parte dei giovani e strategie per incentivarla	60
Conclusioni	63
Appendice 1 – Il questionario somministrato al Forte di Bard	65
Appendice 2 – Le tabelle di distribuzione di frequenza del caso Forte di Bard ...	71
Riferimenti finali	79
Ringraziamenti	81

Presentazione del lavoro

Se si chiedesse a un individuo che non si occupa di marketing quale definizione assocerebbe al termine, egli farebbe con molta probabilità riferimento ai soli concetti di vendita e di pubblicità. In realtà, la portata della materia è ampissima ed esistono numerosi rami che nel corso del tempo sono stati approfonditi dagli studiosi: a partire dalle filosofie e dagli orientamenti sottostanti, è possibile iniziare a farsi un'idea dei rami che da tale "albero" possono crescere.

In tale elaborato verrà meglio definito il concetto di marketing, passando in seguito dalla mera teoria a nozioni che possono essere applicate a casi di imprese concrete, attraverso l'analisi delle strategie di marketing e delle tecniche di *pricing* attuabili, sino ad esaminare l'altro lato della medaglia, ovvero il comportamento del consumatore – in quanto sono rimesse agli operatori economici le decisioni in termini di produzione di un bene e/o di offerta di un servizio e la loro collocazione sul mercato, ma il destinatario di qualsiasi forma di output è proprio il cliente.

Tali considerazioni verranno affrontate in ogni capitolo con uno sguardo generale ai complessi aziendali tradizionalmente considerati, affiancato da un approfondimento che porrà l'attenzione sulle imprese di servizi; tale focus terminerà nell'ultimo capitolo con l'analisi del panorama culturale italiano e della sua particolare tipologia di consumatori, confrontando i dati che emergono a livello nazionale con quelli registrati attraverso la somministrazione di un questionario di gradimento presso il Forte di Bard, un'interessante realtà culturale insita in Valle d'Aosta.

PRIMA PARTE

Capitolo 1 – Il marketing: un concetto dalle numerose sfaccettature

1.1 – Il concetto di marketing

Se ci si interroga sul significato del termine “**marketing**”, probabilmente verrà spontaneo associare tale concetto all’atto della vendita di un prodotto o servizio, sotto l’influenza di tutte le attività promozionali a cui ogni individuo è sottoposto. In realtà, tale considerazione risulta obsoleta, in quanto è ormai evidente che l’operazione di vendita non è altro che una componente dell’enorme ventaglio di elementi compresi nell’attività di marketing: nel suo senso più ampio, essa è definita come “soddisfacimento profittevole dei bisogni dei consumatori”. È dunque evidente che la portata di tale ambito economico non si limiti al mero atto di vendita, ma si estenda a tutte quelle analisi e a quelle strategie che consentono di soddisfare anzitutto tali **bisogni** e di conseguenza anche i **desideri** degli individui. Se i primi sono infatti relativamente pochi, i secondi invece possono assumere numerose sfaccettature in base alla cultura ed alla personalità individuale. Il marketing intende agire in risposta ad entrambi.

Al fine di evidenziare come la portata del marketing sia immensa rispetto a quanto si tende comunemente a credere, è certamente efficace riflettere sulle affermazioni di **Peter Drucker**¹, uno dei massimi esperti di management, che si esprimeva in tal modo: *L’obiettivo del marketing è quello di rendere superflua l’attività di vendita. L’obiettivo è di conoscere e comprendere il cliente in maniera così efficace che il prodotto o servizio sia adatto alle sue esigenze da vendersi da solo. Teoricamente il risultato del marketing è un cliente pronto a effettuare l’acquisto. Allora non rimane che rendere disponibile il prodotto o il servizio.* Tali parole esplicitano certamente il ruolo che hanno la comunicazione e la vendita nel processo di marketing, ovvero un ruolo strumentale.

¹ Peter Drucker è uno degli autori di riferimento per la formazione manageriale. Considerato proprio l’inventore del management, seppure egli abbia sempre rifiutato tale appellativo, ha sviluppato i propri pensieri durante il XX secolo e si è in particolare soffermato sui concetti di *management by objectives*, cioè la gestione per obiettivi, quel processo volto ad ottenere la migliore performance all’interno di un’organizzazione grazie alla definizione degli obiettivi, e di *knowledge worker*, vale a dire colui che ha padronanza della materia di cui si occupa professionalmente ed è capace di conferirle un valore aggiunto.

L'**American Marketing Association**² offre invece la seguente definizione formale:
Il marketing è il processo di pianificazione e attuazione del concetto, del prezzo, della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi tesi a creare uno scambio in grado di soddisfare gli obiettivi dell'individuo e dell'azienda produttrice.

Esistono poi altre definizioni di marketing, alcune delle quali lo individuano come un processo, altre come un concetto o una filosofia aziendale ed altre ancora come un orientamento. Tra esse, vale la pena soffermarsi sul **marketing management**, ovvero *l'arte e la scienza della scelta dei mercati obiettivo, nonché dell'acquisizione, del mantenimento e della crescita della clientela tramite la creazione, la distribuzione e la comunicazione di un valore superiore rispetto ai concorrenti*. Si tratta perciò del **management della domanda**, che implica a sua volta il **management dei clienti**, al fine di raggiungere una mole soddisfacente di scambi con i mercati obiettivo. In altre parole, il marketing management è volto a gestire sia i diversi stadi della domanda, il che non si limita soltanto all'azione incrementarla, ma, in caso di necessità, può significare anche ridurne la manifestazione e trasferirla nel tempo, sia le relazioni con i clienti, il che fa riferimento non soltanto all'ottenimento di nuovi acquirenti, ma anche e soprattutto al mantenimento di quelli già esistenti al fine di costruire con loro relazioni durevoli.

1.2 – Le filosofie del marketing management

Esistono differenti **orientamenti di marketing** che possono essere alla base degli sforzi di marketing compiuti dalle imprese al fine di ottenere i desiderati scambi con i mercati obiettivo. Ciascuna filosofia ne condiziona l'approccio agli acquirenti. Uno dei più antichi riferimenti per le imprese è l'**orientamento alla produzione**, secondo cui i consumatori tendono a preferire prodotti molto diffusi e a basso costo. Di conseguenza, lo sforzo dell'azienda deve essere mirato al conseguimento di una produzione estremamente efficiente, accompagnata dalla riduzione dei costi e da una distribuzione di massa. In generale, il concetto di produzione si rivela ancora oggi importante, in quanto l'impresa dovrebbe cercare di aumentare il volume produttivo se si trova di fronte alla situazione in cui la domanda di un prodotto o di un servizio ne supera l'offerta, ma anche poiché il costo del prodotto

² L'American Marketing Association (AMA), fondata nei primi anni del XX secolo, è un'associazione che riunisce tutti esperti del marketing di ogni genere, promuovendo le pratiche di marketing in tutto il mondo, lo scambio di conoscenza e di opportunità lavorative tra gli associati.

potrebbe risultare troppo elevato e di conseguenza esso dovrebbe essere ridotto tramite un incremento della produttività.

Un secondo orientamento di marketing vede come protagonista il concetto di **prodotto**, in base al quale i consumatori privilegiano i prodotti che offrono più qualità, prestazioni migliori e caratteristiche innovative. In risposta a tale comportamento, le imprese devono pertanto impegnarsi per realizzare continui miglioramenti del prodotto, a causa della credenza secondo la quale una tecnologia più avanzata costituisca automaticamente una scelta di successo, ma ecco che in tal modo il rischio di cadere nella “trappola per topi” si palesa: non è vero che la costruzione di una trappola per topi di maggiore qualità si rivelerà sicuramente una scelta vincente, considerato che i consumatori hanno accesso a più alternative e potrebbero preferire una di esse (una sostanza chimica o un servizio di disinfestazione, ad esempio), oltre al fatto che, affinché la vendita di un prodotto migliore avvenga, essa presuppone ulteriori strategie di marketing, quali, tra le altre, l'adozione di un packaging attraente o l'utilizzo di efficaci canali di distribuzione.

L'**orientamento alla vendita** prevede invece che i consumatori acquistino il prodotto in misura adeguata soltanto se spinti da opportune politiche commerciali, come operazioni di vendita su larga scala o aggressive campagne promozionali. Il concetto viene generalmente applicato dalle imprese che offrono prodotti a domanda debole, per esempio servizi funebri o assicurativi, ovvero beni per i quali i consumatori non mostrano continuamente un bisogno. Secondo tale logica, l'azienda operante in tali ambiti deve identificare la potenziale clientela e persuaderla delle caratteristiche superiori del prodotto offerto, proprio perché gli acquirenti normalmente non lo acquisirebbero. Inoltre, tale filosofia viene attuata dalle imprese che riscontrano problemi di eccesso di capacità produttiva, ovvero in quelle circostanze in cui l'obiettivo è vendere ciò che è stato prodotto in eccedenza, in luogo di produrre quanto richiesto dal mercato. Tutto ciò presuppone rischi elevati, poiché la prospettiva adottata è di breve termine e non punta in alcun modo a sviluppare relazioni durevoli e profittevoli con i clienti, anzi, essa implica la convinzione secondo la quale il consumatore indotto ad acquistare il prodotto lo apprezzerà o, in caso contrario, dimenticherà l'insoddisfazione e ripeterà l'acquisto, idea che in realtà risulta inattendibile.

In base all'**orientamento al marketing**, diffusosi a metà degli anni '50, l'obiettivo da perseguire consiste nell'individuare il prodotto giusto per i clienti, invece di impiegare le proprie risorse nel senso opposto: contrariamente dalla filosofia che vede protagonista il concetto di vendita, il punto di partenza non è l'unità produttiva, bensì l'individuazione del mercato obiettivo e la definizione delle sue caratteristiche e dei suoi bisogni, al fine di poterli soddisfare più efficacemente ed efficientemente

rispetto ai concorrenti. Secondo tale ottica, l'impresa deve comunicare il valore aggiunto dei propri prodotti e/o servizi ai propri mercati obiettivo e può riuscire a generare un profitto a partire dalla soddisfazione del cliente. La difficoltà risiede nella necessità di trovare un equilibrio tra profitto e soddisfazione della clientela, cosicché il valore creato possa essere generato continuativamente, senza che l'impresa si svenda.

Infine, nel primo decennio del XXI secolo è emerso l'**orientamento al marketing olistico**, di cui i professori **Kotler**³ e **Keller**⁴ forniscono la seguente definizione: *Il concetto di marketing olistico si basa sullo sviluppo, la progettazione e l'implementazione di programmi, processi e attività di marketing che riconoscono l'ampiezza e le interdipendenze. Il marketing olistico riconosce che 'tutto conta' nel marketing e che per giungere alla soluzione migliore è necessaria un'ampia prospettiva integrata.* Secondo tale definizione, ecco che l'impresa non si preoccupa più soltanto del posizionamento del prodotto suo mercato, ma dell'intero brand, a partire dalle operazioni di approvvigionamento, sino ai servizi post-vendita. In questo senso, il "marketing 3.0", si compone di **quattro pilastri**: il marketing relazionale, il marketing integrato, il marketing interno e il marketing socialmente responsabile, in una prospettiva più vasta, comprendente anche gli stakeholders.

Per quanto riguarda la prima componente, lo scopo prefissato prevede la creazione di rapporti di lungo termine con tutti gli **stakeholders** di riferimento, i quali non si esauriscono soltanto ai clienti, ma comprendono anche i dipendenti, i partner di marketing, come fornitori e distributori, e i membri della comunità finanziaria dell'impresa, quali azionisti e investitori; grazie ai processi ed alle attività facenti parte del *customer relationship management* (CRM), rivolto ai clienti, e del *partner relationship management* (PRM), rivolto ai partner, le relazioni instaurate con queste figure risultano di reciproco vantaggio e permettono di perseguire un equilibrio duraturo tra i risultati di tutte le figure costituenti il network di marketing. Si fa riferimento al **marketing integrato** in quei casi in cui il trasferimento di valore ai clienti avviene sfruttando differenti canali di comunicazione, i quali trasferiscono un messaggio coerente che fa sì che tale valore sia maggiore della somma di quanto avrebbero potuto distribuire le rispettive attività singolarmente. Ecco, dunque, che si rende necessaria una strategia integrata di canale, vale a dire che la scelta delle reti da utilizzare deve essere ponderata, valutando sia l'effetto diretto sulle vendite sia l'esito indiretto che ricade sugli altri canali.

³ Philip Kotler, studioso nato nella prima metà del XX secolo, è uno dei massimi esperti del marketing management ed è considerato il padre del marketing moderno.

⁴ Kevin Lane Keller, professore di marketing che si colloca nella seconda metà del XX secolo, è noto per l'omonima piramide, volta a costruire ed analizzare la propria *brand equity*.

Con riguardo al **marketing interno**, esso presuppone la capacità e la volontà di soddisfare i clienti da parte di tutti i dipendenti dell'impresa; si rendono necessari un allineamento verticale, con il manager, oltre ad un parallelismo orizzontale, per cui ogni reparto agisce con lo scopo di supportare l'attività di marketing, cosicché il comportamento di ciascuno risulti coerenti e le strategie di marketing individuate dal vertice possano essere attuate dall'intera organizzazione.

L'ultimo elemento del marketing olistico inserisce nell'attività di marketing anche una valutazione circa l'ambiente nel quale l'impresa è inserita: secondo il **marketing socialmente responsabile**, le performance conseguite dall'impresa sono misurate non soltanto relativamente a prospettive interne, ad esempio i ricavi di vendita, ma anche rispetto a misure esterne, quali gli effetti etici, legali, sociali ed ambientali conseguenti le scelte di marketing operate.

1.3 – Il marketing delle imprese di servizi

Nelle economie moderne il **settore dei servizi** si è sviluppato sempre più e insieme ad esso è andata aumentando la relativa domanda. Tale **crescita** è associabile ad un aumento del tenore di vita degli individui, i quali hanno iniziato ad assegnare compiti che precedentemente svolgevano da sé a terzi, come nel caso di attività domestiche, accompagnato da una maggiore disponibilità di tempo libero, dedicabile ad esempio alla fruizione di cultura presso musei o mostre, e dall'adozione di tecnologie sempre più sofisticate all'interno delle stesse mura domestiche, che richiedono azioni quali l'installazione e la successiva manutenzione. Oltre a nuove dinamiche che interessano i singoli, le imprese stesse hanno altresì iniziato ad affidarsi ad organizzazioni che erogano servizi più specifici, per esempio istituti di ricerca, anch'esse per via della presenza sempre più strutturale di nuove tecnologie e mercati più complessi. Inoltre, una fetta sempre più ampia di imprese tende a concentrare i propri sforzi sulle proprie competenze cardine per sviluppo del proprio prodotto, delegando all'esterno tutte le attività che non vi fanno parte, come la gestione dei trasporti.

Il settore dei servizi si presenta come un'area molto estesa, che può essere composta da aziende di ampissime dimensioni o di organizzazioni più ridotte, e al cui interno si possono individuare il **settore pubblico**, che offre servizi quali tribunali, uffici di collocamento, ospedali, forze armate e scuole, il **settore privato senza scopo di lucro**, nel quale possono inserirsi musei, chiese, scuole ed enti di beneficenza, e infine il **settore delle imprese private**, nel quale rientrano

compagnie aeree, istituti bancari, compagnie di assicurazione e società di consulenza.

Le prime definizioni di **servizi** nell'ambito del marketing accentuavano la dicotomia tra tale concetto e quello di prodotti. Ne è un esempio quella che contrapponeva i servizi, ovvero *atti, azioni, prestazioni o sforzi*, ai prodotti fisici, cioè *articoli, strumenti, materiali, oggetti e cose*. Oggi si ritiene ormai che tale entità possa essere definita senza doverla per forza mettere in relazione con un'altra nozione: un servizio è "qualsiasi attività o vantaggio che una parte può scambiare con un'altra e la cui natura è essenzialmente intangibile e non implica la proprietà di alcunché".

Oltre a tale esplicazione, si sottolineano alcune caratteristiche sostanziali che delimitano il concetto di servizio, ovvero l'intangibilità, l'inseparabilità, la variabilità, la deperibilità e l'assenza di proprietà.

I servizi vengono definiti **intangibili** poiché non sono caratterizzati da oggetti, bensì da prestazioni. Ne consegue che essi non possono essere "toccati con mano" e che il cliente non può effettuare alcun tipo di valutazione preacquisto, ma può soltanto considerare gli elementi fisici, come l'ambiente esterno in cui l'impresa si inserisce, il personale di contatto o il materiale informativo.

Il carattere dell'**inseparabilità** fa riferimento al momento della produzione e a quello del consumo, in quanto essi avvengono contemporaneamente e nello stesso luogo; i beni tangibili sono dapprima prodotti, in seguito venduti ed infine consumati, invece i servizi sono in un primo momento venduti e dopo sono prodotti e consumati simultaneamente. Tutto ciò fa sì che l'interazione tra fornitore e cliente sia fondamentale ed entrambi i soggetti influenzano il risultato del servizio, quindi è essenziale che il personale che si interfaccia ai clienti sia opportunamente formato e che esso si assicuri che i clienti coinvolti durante l'erogazione non interferiscano con la soddisfazione degli altri singoli. Inoltre, nei casi di aumento della domanda, le imprese fornitrici di servizi devono essere in grado di prevedere tali andamenti e di saperli gestire, perché, a differenza delle imprese produttrici di beni, esse non possono aumentare la produzione ed il livello di scorte presenti in magazzino. A tale scopo, può risultare efficace l'aumento della produttività ottenuto mediante l'addestramento del personale, reso così più efficiente, oppure l'utilizzo di gruppi più ampi e numerosi, in modo da raggiungere più clienti, o ancora la predisposizione di una struttura di riserva da impiegare qualora la domanda risulti più elevata.

Con la proprietà della **variabilità**, o eterogeneità, si richiama la potenziale mutevolezza nella prestazione del servizio, causata dal fatto che essa dipende sia dalle persone che lo erogano sia dal momento e dal luogo in cui ciò avviene. Per

controllare la qualità del servizio, le imprese possono anzitutto agire tramite un'opportuna selezione del personale ed un'adeguata formazione, per poi motivare i propri dipendenti mediante congrui sistemi di incentivazione e conferendo loro maggiori responsabilità, oppure possono indirizzarsi verso la standardizzazione delle prestazioni tramite la sostituzione della risorsa umana, la quale viene sostituita da un macchinario, o mediante l'introduzione strutturale di procedure standardizzate ed estremamente dettagliate.

Con riguardo alla **deperibilità**, i servizi non possono essere conservati o immagazzinati al fine della loro vendita o utilizzazione in un momento successivo. Ciò non costituisce alcun problema qualora la domanda rimanga stabile, ma in periodi di fluttuazione le imprese possono trovarsi di fronte ad alcune difficoltà. Per evitarle è quindi necessario raggiungere un equilibrio tra domanda e offerta, il quale, dal lato della domanda, può essere raggiunto applicando prezzi differenziati, ovvero prezzi differenti a seconda del momento in cui il servizio viene erogato, oppure offrendo servizi complementari, e parallelamente, dal lato dell'offerta, può essere ottenuto tramite l'assunzione di personale part-time, da impiegare in periodi di punta, oppure tramite una condivisione dei servizi o una più efficace programmazione del lavoro, o ancora sviluppando un processo di espansione. Infine, **l'assenza di proprietà** si riferisce alla condizione per cui spesso chi consuma un servizio, ne ha accesso per un periodo di tempo limitato. Per tale motivo, le imprese che offrono servizi devono indirizzare i propri sforzi al sostegno della propria identità di marca e al consolidamento delle relazioni dirette con i clienti, attraverso l'offerta di incentivi alla clientela in modo da stimolare fruizioni future, la creazione di club o associazioni per favorire il sentimento di appartenenza a un gruppo, oppure sfruttando i vantaggi che l'assenza di proprietà può creare, ad esempio la possibilità di ridurre i costi fissi di struttura affidando ad un'impresa esterna una parte della realizzazione del servizio offerto.

Le differenze concernenti il tipo di output offerto – prodotti fisici oppure servizi – fanno sì che anche il marketing in queste due aree sia differente. Le considerazioni circa l'applicazione di tale concetto nel contesto delle imprese di servizi sono state elaborate a partire dagli anni Sessanta, soprattutto grazie a **Kotler**, le cui rielaborazioni concernono, in particolare, le imprese culturali che si collocano nel settore non profit. Tra le varie definizioni di marketing culturale elaborate da diversi studiosi, quella sviluppata da **Colbert**⁵ risulta esaustiva: il **marketing culturale** è *l'arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono potenzialmente essere*

⁵ François Colbert è professore ordinario di marketing all'École des Hautes Études Commerciales di Montreal.

interessati al prodotto, adattando le variabili commerciali (prezzo, distribuzione, promozione) al prodotto, per mettere il prodotto in contatto con un sufficiente numero di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerenti con la missione dell'impresa culturale.

Come si può concludere a partire dall'esplicazione di Colbert, il modello di marketing tradizionale non riflette fedelmente il procedimento che avviene nel settore culturale. Nel primo caso, come rappresentato nella *Figura 1*, l'ordine del processo risulta il seguente:

- a. Mercato
- b. Sistema informativo
- c. Azienda
- d. Marketing mix
- e. Mercato

Nella seconda prospettiva, rappresentata nella *Figura 2*, la sequenza è invece così riassumibile:

- a. Azienda (prodotto)
- b. Sistema informativo
- c. Mercato
- d. Sistema informativo
- e. Azienda
- f. Marketing mix residuo (prezzo, distribuzione e promozione)
- g. Mercato

Figura 1 – Il modello di marketing tradizionale



Fonte: "Cultura. Economia & Marketing" di C. Ciappei e M. Surchi

Figura 2 – Il modello di marketing culturale



Fonte: "Cultura. Economia & Marketing" di C. Ciappei e M. Surchi.

Secondo il **modello di marketing tradizionale**, utilizzato per le imprese commerciali e industriali, il punto di partenza è il **mercato**, in quanto l'azienda individua un bisogno esistente fra i consumatori al fine di soddisfarlo. Essa valuta dunque le sue capacità di riuscirci date le risorse che ha a disposizione e la missione aziendale attraverso i dati forniti dal proprio sistema informativo. Infine, essa utilizza i quattro elementi del marketing mix, vale a dire l'insieme delle leve di marketing utilizzabili dall'impresa, affinché venga prodotto il risultato preteso sul consumatore.

Il **modello di marketing culturale** vede come destinazione il mercato, ma il punto di partenza è il **prodotto**, poiché prevale un approccio "dal prodotto al cliente". In questo caso, il punto d'inizio risiede all'interno dell'azienda ovvero nel prodotto, e in seguito essa identifica i potenziali consumatori. Sulla base di essi, vengono poi decisi gli altri tre elementi del marketing mix.

A proposito del **marketing mix**, vale la pena specificare che Colbert, nella sua definizione, fa riferimento alle "4 P" individuate da **McCarthy**⁶, vale a dire *Product* (Prodotto), *Price* (Prezzo), *Placement* (Distribuzione) e *Promotion* (Promozione). In realtà, in riferimento alle sole imprese di servizi, Booms e Bitner hanno poi inserito altre 3 P, ovvero *People* (Persone), *Process* (Procedure) e *Physical Evidence* (Evidenza fisica). Tali elementi costituiscono, come accennato in precedenza, le azioni coordinate definite ed attuate dall'impresa al fine di raggiungere i propri obiettivi di mercato; compongono cioè il marketing mix dell'impresa.

Il **prodotto** è la variabile che si pone a monte rispetto alle altre ed ha un ruolo centrale, poiché l'impresa deve costantemente aspirare alla sintonia tra offerta ed esigenze dei consumatori. Essa deve quindi riuscire a mantenere tale equilibrio adattando la propria offerta in termini di prodotto ai bisogni dei potenziali consumatori attraverso ricerche di mercato, considerando contemporaneamente il ciclo di vita del prodotto e le attività di distribuzione che lo accompagnano.

Anche il **prezzo** è un elemento fondamentale del marketing mix, in quanto, insieme al costo di produzione, determina i profitti derivanti dalla vendita. Esso è il corrispettivo che il cliente è disposto a pagare per acquistare il prodotto o il servizio e, nella sua determinazione, l'impresa deve tenere conto della situazione concorrenziale, del proprio posizionamento nel canale distributivo e della posizione nel ciclo di vita in cui si trova il prodotto. In tale ambito sono situate le politiche commerciali e le strategie di pricing.

⁶ Jerome McCarthy è l'ideatore del modello delle 4 P del marketing, risalente agli anni '60 del XX secolo e diffuso in seguito da Kotler.

Per quanto riguarda la **distribuzione**, con tale leva si richiamano tutte le azioni volte a rendere accessibili i prodotti ai clienti nel momento e nel luogo in cui desiderano acquistarli; si tratta cioè dei luoghi e dei canali grazie attraverso i quali avviene l'incontro tra domanda e offerta. In questo ambito l'impresa deve prendere decisioni in merito ai canali distributivi utilizzabili, alla presenza o meno di intermediari commerciali ed alla rispettiva tipologia, al trasporto e alla logistica.

L'ultima P del marketing mix valutato tradizionalmente è la **promozione**, intesa non soltanto come un mero strumento di vendita, ma considerando pienamente il suo valore comunicativo: si fa infatti riferimento a tutte le attività di comunicazione con finalità commerciale, come le pubblicità e tutte le tecniche volte a mantenere le relazioni con i clienti. In questo senso, essa contribuisce a rafforzare l'immagine di marca e indirizzare l'impresa verso la fedeltà del consumatore.

Con il modello di marketing mix a **7 P**, il quale è applicato alle imprese di servizi, si è aggiunto anzitutto il fattore **persone**, con cui si indicano tutti gli individui appartenenti ad un medesimo target o ad un target strettamente correlato. La figura del cliente in questo caso è centrale, ma è estremamente rilevante anche il ruolo svolto dai dipendenti dell'impresa, che instaurano un rapporto con l'acquirente e che devono essere quindi opportunamente formati.

Un'altra leva del marketing mix è individuata nelle **procedure**, cioè i processi organizzativi che incidono sulla fornitura del prodotto o del servizio e sulla sua fruizione da parte del cliente. Se tale sistema è funzionale, il consumatore percepisce da subito l'efficienza aziendale e l'azienda stessa ne trae beneficio, perché in tal modo può procedere in maniera organizzata e produttiva.

Infine, l'**evidenza fisica** consiste nell'immagine costruita dal consumatore rispetto a un brand. È utile che le prove sociali circa il gradimento dei clienti, quali recensioni, prove e testimonianze, possano essere facilmente reperite da potenziali acquirenti, cosicché loro possano crearsi un'immagine mentale riguardo la vendita del prodotto da parte dell'impresa.

Capitolo 2 – LE STRATEGIE DI MARKETING

2.1 – La pianificazione strategica

Nonostante una buona pianificazione strategica sia indispensabile per le imprese al fine di sopravvivere all'interno dei mercati dinamici ed in continua evoluzione nei quali sono inserite, talvolta ad essa non viene attribuita la giusta importanza. Ciò non vale soltanto per le imprese piccole, magari appena costituite, per le quali non si avverte la necessità di formulare un'opportuna strategia, ma anche per quelle ormai consolidate, per cui le scelte precedentemente prese sembrano aver condotto ad ogni modo a risultati positivi. In realtà, un piano strategico comporta numerosi vantaggi ad ogni tipologia di entità produttiva, consentendo loro di rispondere più tempestivamente ed adeguatamente ad eventuali cambiamenti e sviluppi incombenti. Ecco, quindi, che diventa fondamentale fare riferimento ad una **strategia di marketing**, sebbene non ne esista una che risulti vincente in assoluto: ogni impresa deve individuare ed applicare la strategia che risulti la migliore sulla base del contesto in cui si trova, delle opportunità che di presentano, degli obiettivi prefissati e delle risorse a disposizione.

Il percorso della pianificazione strategica vede come meta finale l'elaborazione del **piano di marketing**, al quale si giunge prima prefissando la missione e gli obiettivi generali dell'impresa, attraverso la stesura di piani strategici globali, e successivamente sviluppando obiettivi misurabili a livello di impresa e delle unità che la compongono. Il primo passo in tal senso avviene con l'attuazione di quattro aspetti del marketing management: l'**analisi di mercato**, vale a dire l'ambiente di marketing in cui il complesso aziendale è inserito, considerate le opportunità attrattive che si palesano e le eventuali minacce insite in tale contesto; la **pianificazione delle attività**, sulla base della quale sono stabilite la funzione di ciascuna unità di business interna all'impresa e le modalità attraverso cui esse possono conseguire gli obiettivi strategici globali coerentemente con le strategie di marketing prefissate; la **realizzazione**, consistente nella traduzione dei piani di marketing e di quelli strategici al fine del raggiungimento degli obiettivi aziendali; il **controllo**, vale a dire la misurazione dei risultati ottenuti, la loro valutazione e l'attuazione di eventuali interventi correttivi.

Anche con riguardo all'elaborazione del **piano strategico**, bisogna prestare attenzione a tutti gli elementi che lo compongono, in quanto ciascuno di essi trova una collocazione funzionale ben precisa al suo interno. A tal proposito, si

individuano la missione, gli obiettivi strategici, l'audit strategico, l'analisi SWOT, l'analisi di portafoglio, gli obiettivi e le strategie.

La **missione** delinea le finalità dell'impresa. In altri termini, se essa risulta ben chiara e definita, allora è possibile dare una precisa collocazione alla natura dell'impresa, al settore d'affari in cui è inclusa e al motivo per cui vi è inserita. Accanto a tale componente, si possono poi elaborare enunciazioni formali della missione, vale a dire descrizioni di quanto l'impresa vuole conseguire in senso ampio, che consentono di rispondere ai precedenti interrogativi e le quali fungono da bussole per i dipendenti dell'organizzazione, consentendo loro di operare autonomamente e contemporaneamente in maniera collaborativa al fine del conseguimento degli obiettivi aziendali globali. Alla base della missione risiede infatti una ben determinata visione, il cui raggio d'azione deve essere opportunamente bilanciato: l'orientamento fornito dovrebbe aver validità per un periodo di tempo compreso tra i dieci e i venti anni e dovrebbe certamente essere realistico, specifico, basato su competenze distintive proprie dell'impresa e motivante. Se possiede tali caratteristiche, la missione imprenditoriale è in grado di sopravvivere senza dover modificarsi ogni volta per rispondere a ciascun nuovo cambiamento proveniente dall'ambiente. Se invece sin da subito o successivamente a determinati episodi manageriali, essa non risulta ottimale, oppure se l'impresa perde credibilità, ecco che l'unica soluzione sarà ridefinire la missione.

La missione viene in seguito tradotta in **obiettivi strategici**, che fungono da linee guida per il management, intese come traguardi misurabili.

Per quanto riguarda l'**audit strategico**, ha funzione principale di reperimento di informazioni che verranno successivamente utilizzate per costruire obiettivi e strategie aziendali più dettagliatamente. Esso si suddivide in audit esterno e in audit interno, a seconda dell'ambiente da cui provengono le suddette informazioni. L'audit strategico esterno può infatti essere considerato una mera analisi di mercato, la quale indaga il macroambiente e il settore d'affari in cui è inserita l'impresa; l'audit interno esamina invece ogni aspetto risiedente al suo interno, cioè tutte le attività di cui si compone la catena del valore di Michael Porter. Si tratta di operazioni che non si limitano alle tradizionali attività di marketing, però proprio da esse dipende la strategia di marketing.

Il passo che succede la definizione dell'audit strategico è la **SWOT analysis** – *Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats* – che può essere operata proprio a partire da esso. Se l'audit comprende un'ampia gamma di dati di differente rilevanza, con l'impiego di tale analisi è invece possibile estrapolare soltanto quelli più affidabili e su cui l'impresa deve porre il proprio focus: concretamente l'attenzione viene posta su **punti di forza e punti di debolezza**,

minacce ed opportunità, come suggerito dallo stesso acronimo. Con riguardo ai primi due fattori, essi sono interni all'azienda e caratterizzano positivamente o negativamente un determinato oggetto di analisi; si tratta di vantaggi e svantaggi in ogni caso relativi, poiché la loro portata viene considerata sulla base del contesto in cui l'impresa opera e non in termini assoluti, proprio perché legati a fattori critici di successo. Analizzare minacce ed opportunità prospettatesi nel futuro dell'attività imprenditoriale consente invece al vertice aziendale di anticipare eventuali sviluppi che potrebbero in futuro ripercuotersi sull'azienda stessa: le minacce denotano rischi da valutare ed eventualmente da affrontare – non per forza da contrastare, in quanto essi non richiedono a prescindere lo stesso grado di preoccupazione, ma occorre considerare il potenziale danno che ne deriverebbe – e le opportunità indicano possibilità offerte dal contesto che possono favorire i punti di forza dell'azienda e dunque offrire occasioni di sviluppo; tali fattori sono esterni e bisogna valutarli tenendo conto delle probabilità di successo dell'impresa, valutate considerando i propri obiettivi e le risorse a disposizione. Gli elementi caratterizzanti l'analisi SWOT possono bilanciarsi per via del fatto che fattori interni possono essere compensati o anche accentuati da quelli esterni e/o viceversa. Nel perseguire questo tipo di analisi, alcuni studiosi sostengono che l'impresa potrebbe correre il rischio di descrivere troppo semplicisticamente la realtà, ma in realtà l'operazione di snellire una serie di unità su cui focalizzarsi, elenco che altrimenti risulterebbe troppo lungo, si rivela molto utile al fine di focalizzarsi soltanto su quegli elementi determinanti e sui quali vale davvero la pena porre la propria attenzione.

L'ultimo step per elaborare un piano strategico è l'**analisi di portafoglio**, vale a dire quel processo di analisi delle aree di attività dell'impresa e dei suoi prodotti. Essa funge da ponte fra la strategia globalmente individuata e quelle delle singole componenti aziendali e tale collegamento è realizzabile analizzando il portafoglio di attività attuale, stabilendo quali di esse debbano essere sviluppate, ridotte o addirittura eliminate, e implementando strategie di crescita che ve ne assoceranno altre. Il punto di partenza è dunque l'identificazione delle aree di attività fondamentali dell'impresa, meglio definite **strategic business unit (SBU)**, rappresentate da una divisione aziendale, da una linea di prodotto o anche da un singolo prodotto o da una singola marca. Dopodiché bisogna valutare l'attrattiva di ciascuna area strategica di affari e decidere quali e quante risorse dedicarvi, così da poter individuare in che modo l'impresa potrà sfruttare al meglio i propri punti di forza, cavalcando le occasioni di crescita offerte dal mercato o dal settore.

I metodi di pianificazione del portafoglio più famosi sono quelli elaborati dal Boston Consulting Group, dalla General Electric e dalla Shell. Si tratta di metodi matriciali,

il cui sviluppo può risultare complesso e costoso e i quali presentano certamente dei limiti, come la centralizzazione della classificazione delle SBU attuali – lasciando meno spazio alla pianificazione futura – e la relativa difficoltà nel definirle, tuttavia essi sono molto utili allo scopo della comprensione della condizione globale dell'impresa e della valutazione del contributo di ogni singola area strategica di affari, oltre al loro contributo nell'assegnazione delle risorse. La **matrice di Boston**, ideata negli anni '60 dal **Boston Consulting Group** (BCG)⁷, consente di classificare tutte le aree strategiche di affari dell'impresa secondo il tasso annuale di crescita del mercato di ciascuna di esse, misura dell'attrattività del mercato, posto sull'asse delle ordinate, e la quota di mercato relativa, vale a dire il rapporto fra fatturato dell'impresa e fatturato realizzato dalle imprese rientranti nel settore di riferimento, indicante quindi la forza dell'impresa sul mercato, sulle ascisse. Come illustrato nella *figura 3*, questa duplice dimensione permette di classificare ciascuna SBU in quattro tipologie:

- **Stars** (stelle)

Rappresentate nel quadrante in alto a sinistra, in cui si rileva un alto tasso di crescita ed un'elevata quota di mercato, le stelle sono quelle *strategic business units* che rendono l'impresa competitiva sul mercato e che spesso richiedono però ingenti investimenti e uno sviluppo programmato. Tale fase di crescita tendenzialmente è destinata a subire rallentamenti e a rendere i rispettivi prodotti *cash cows*.

- **Cash cows** (mucche da mungere)

Situate nel quadrante in basso a sinistra e caratterizzate da un basso tasso di crescita ed un'elevata quota di mercato, le mucche da mungere sono aree strategiche di affari che necessitano di minori investimenti perché di successo e ormai consolidate. Esse conferiscono anzi un maggior equilibrio alla liquidità aziendale e consentono all'impresa di far fronte ai propri impegni e di sostenere e sviluppare le altre SBU.

- **Question marks** (dilemmi)

Nel quadrante in alto a destra, contraddistinto da un alto tasso di sviluppo del mercato e da una ridotta quota di mercato, si trovano i dilemmi, vale a dire unità di business che richiedono liquidità per mantenere la propria quota di mercato o guadagnare maggiori quote rispetto ai concorrenti. L'impresa deve decidere in quali *question marks* investire, in modo da farli diventare *stars*, e quali abbandonare.

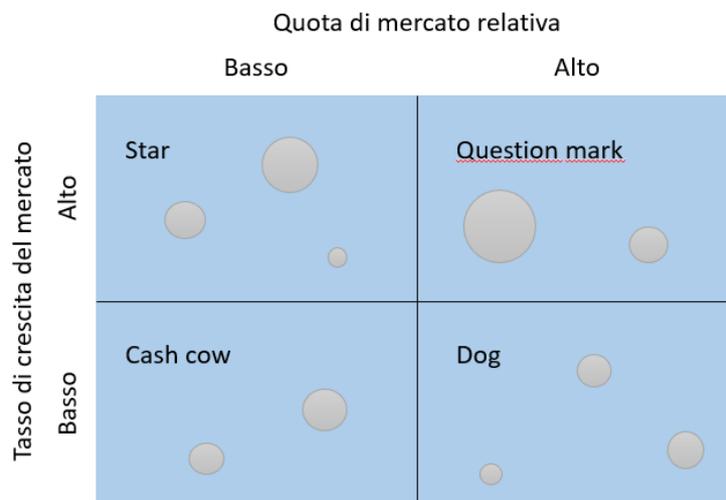
⁷ Il Boston Consulting Group, fondato nel 1963 da Bruce Henderson, è un'azienda leader nel settore che ancora oggi offre consulenza ad altri complessi imprenditoriali perché riescano a creare un vantaggio competitivo duraturo.

- **Dogs** (cani)

Posti nel quadrante in basso a destra, in cui si rileva un basso tasso di sviluppo del mercato e un'altrettanta quota di mercato, i cani sono SBU per cui l'impresa deve decidere se disinvestire o se tentare di rivitalizzarli: essi potrebbero produrre abbastanza liquidità per automantenersi, però non possono in ogni caso generarne ingenti quantità.

All'interno di ogni quadrante della matrice sono inseriti differenti cerchi, i quali rappresentano proprio le singole SBU, con area proporzionale al volume d'affari del corrispondente settore di attività. L'impresa considerata potrebbe intraprendere diverse strategie che produrranno dei cambiamenti nella posizione e nella superficie delle aree strategiche di affari rappresentate nella matrice.

Figura 1 – Matrice del Boston Consulting Group



Fonte: rielaborazione propria a partire da "Principi di Marketing" di P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong

La **General Electric** (GE)⁸, nel tentativo di dare una miglior definizione delle strategie e di superare i limiti del precedente strumento matriciale, ha invece elaborato una *matrice di pianificazione strategica*, simile alla *matrice di politica direzionale* della Shell. Come si può evincere dalla *figura 4*, anche in questo caso vengono utilizzate due dimensioni: sull'asse delle ordinate è posta l'attrattività del mercato, la quale, diversamente dallo strumento del BGC, non considera soltanto il tasso di crescita, ma un indice di attrattività del settore che tiene conto anche della dimensione del mercato, delle barriere all'entrata, dei margini di profitto, delle caratteristiche della concorrenza, del tipo di domanda e della struttura dei costi del settore, e sulle ascisse si trova la posizione competitiva, la quale, anche in questo

⁸ La General Electric, in vita dal 1892 a New York, è un'impresa produttrice di motori e macchine elettriche presente in Italia dal 1921.

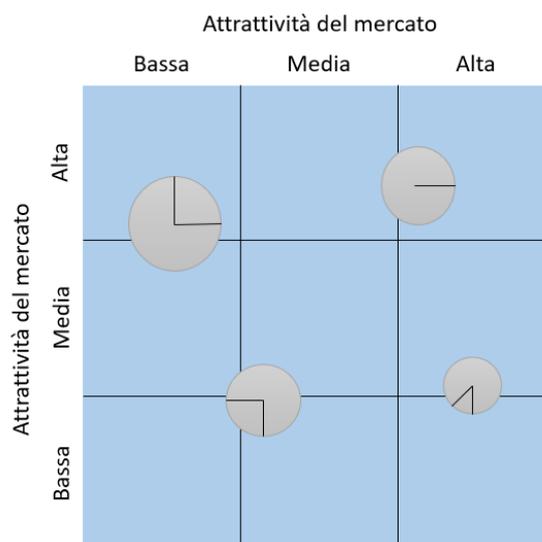
caso, non si limita ad una mera misura della quota di mercato relativa, ma dipende da fattori quali, tra gli altri, la capacità e l'efficienza produttiva, il sistema distributivo e l'efficacia promozionale. Le imprese operanti in settori caratterizzati da elevata attrattività in cui occupano una buona posizione competitiva sono quelle che conseguono il maggior successo.

All'interno della matrice della GE si possono individuare tre sezioni: le tre caselle in alto a sinistra rappresentano quelle SBU forti in cui l'impresa dovrebbe effettuare investimenti e attraverso le quali potrebbe perseguire una strategia di sviluppo; le caselle lungo la diagonale fra angolo in basso a sinistra ed angolo in alto a destra indicano le aree strategiche di affari per le quali l'impresa dovrebbe mantenere il livello di investimento attuale, in quanto trattasi di SBU di medio interesse, considerandone l'attrattività generale; infine, le tre caselle in basso a destra denotano *strategic business units* di scarso interesse, per le quali l'impresa dovrebbe decidere se realizzare o investire.

I cerchi presenti all'interno della matrice rappresentano quattro SBU dell'impresa e l'area di ciascuno di essi è proporzionale alla dimensione relativa dei settori in cui le stesse aree strategiche di affari vengono a competere, invece il settore all'interno di ognuno indica la quota di mercato di ciascuna *strategic business unit*.

È infine possibile confrontare le matrici relative alla situazione imprenditoriale attuale e quelle prospettiche, così da identificare gli aspetti strategici determinanti e le principali opportunità previste.

Figura 2 – Matrice della General Electric



Fonte: rielaborazione propria a partire da "Principi di Marketing" di P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong

2.2 – Il processo di marketing e il suo ruolo nella strategia di marketing

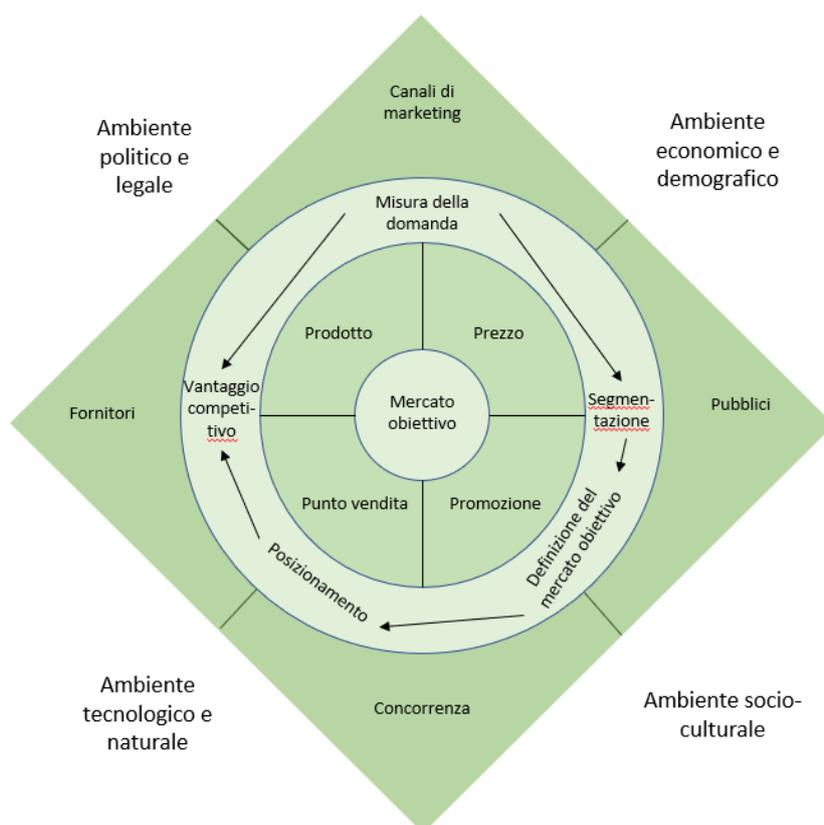
Nell'ambito di ogni unità d'affari, il marketing ha il ruolo di contribuire al raggiungimento degli obiettivi strategici globali, i quali sono definiti nel piano strategico. Tale ruolo è esplicito nella *figura 5*, che descrive sinteticamente il **processo di marketing**, evidenziando le variabili che ne influenzano la strategia. La strategia di marketing ruota intorno al macro insieme dei **clienti obiettivo**: l'impresa identifica globalmente il mercato, dopodiché lo suddivide in più segmenti, sceglie quelli che risultano più interessanti e definisce una strategia per servirli, la quale si basa sulla progettazione di un marketing mix ottimale, il quale dovrà al contempo ben adattarsi all'ambiente di mercato in cui è inserita l'impresa. Come accennato in precedenza, le imprese devono dirigere la propria attenzione verso i clienti, o meglio, verso alcuni segmenti di clientela. All'interno del mercato, infatti, si trovano potenziali consumatori con bisogni e desideri differenziati e i beni e/o servizi offerti dal complesso aziendale non possono soddisfarli nella loro totalità, perciò ogni impresa deve suddividere il mercato e selezionare i segmenti migliori cui destinare la propria produzione, utilizzando strategie che possano servirli profittevolmente e più efficacemente della concorrenza. In sintesi, ciascuna impresa deve riuscire ad offrire un valore maggiore rispetto a quello esibito dai *competitors*. Tale processo prevede cinque fasi: la misurazione e la previsione della domanda, la segmentazione del mercato, l'individuazione di un vantaggio in termini di differenziazione, la definizione del mercato obiettivo ed il posizionamento. Ciascuno stadio del processo deve avvenire inoltre tenendo conto delle forze che muovono l'ambiente in cui l'impresa è inserita, ambiente che comprende fattori politico-legali, economici e demografici, tecnologici e naturali e socio-culturali. Il punto di partenza risiede nell'analisi dei segmenti di clientela componenti il mercato attuale, valutando l'entità dei concorrenti e della loro offerta, in modo da determinare se si tratta di un contesto tale da supportare in modo profittevole l'inserimento del proprio prodotto. Accanto a tale valutazione, è necessario operare anche un'analisi dello sviluppo futuro del mercato considerato, per poter comprendere se ne esistono delle possibilità di crescita. Se le **previsioni della domanda** hanno esito positivo, l'impresa deve decidere in che modo entrare nel mercato in questione e, a tal fine, il passo successivo consiste nella realizzazione della **segmentazione del mercato**, vale a dire *quel processo di suddivisione del mercato in gruppi di acquirenti con diversi bisogni, caratteristiche o comportamenti che potrebbero richiedere diversi prodotti o marketing mix differenziati*.

Dopo aver definito i vari segmenti che compongono il mercato secondo la metodologia di segmentazione più funzionale al raggiungimento degli obiettivi aziendali, l'impresa può decidere in quale/i segmento/i entrare, sulla base dell'attrattività che ciascuno di essi realizza. Il focus dovrebbe avvenire su quelli nei quali l'impresa ha un vantaggio competitivo e in cui è possibile creare il più alto valore per il cliente che risulti sostenibile nel tempo.

In seguito all'**individuazione dei segmenti obiettivo**, occorre occuparsi del **posizionamento del prodotto**, cioè della posizione che esso occuperà nella mente dei consumatori. Tale operazione è possibile dopo aver identificato i possibili vantaggi competitivi su cui costruirlo, ovvero i fattori di differenziazione che distinguono il proprio prodotto da quelli dei concorrenti. Infine, il posizionamento scelto dovrà essere comunicato al/i segmento/i obiettivo.

Il programma di marketing, considerato nella sua globalità, dovrebbe supportare la strategia di posizionamento per cui si decide di optare. A partire da esso si possono poi definire i dettagli del marketing mix.

Figura 3 – I fattori che influenzano le strategie di marketing



Fonte: rielaborazione propria a partire da "Principi di Marketing" di P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong

2.3 – Le strategie di marketing per le imprese di servizi

In precedenza sono già state analizzate alcune differenze che vengono a delinearsi tra imprese industriali e imprese di servizi. Anche in relazione all'ambito strategico, in tale sfera emergono degli aspetti singolari.

Il marketing dei servizi prevede l'impiego di più elementi rispetto al marketing tradizionale e in particolare vengono a svilupparsi, accanto al marketing esterno, sviluppato nei rapporti tra impresa e clienti, anche il marketing interno ed il marketing interattivo. Tali supplementi sono dovuti all'importanza acquisita dai **dipendenti** delle imprese operanti in tale contesto, i quali assumono ruolo determinante poiché operano a contatto diretto con i clienti.

Tale rilievo è ben visibile anche analizzando le fonti da cui deriva il profitto delle imprese di servizi: la **catena servizio - profitto**, rappresentata nella *figura 6*, mostra come tale elemento sia legato sia ai dipendenti stessi sia alla soddisfazione dei consumatori. Tale catena comprende cinque anelli, i quali vengono legati l'una all'altra tramite un procedimento a ritroso: l'erogazione di servizi di elevata qualità consente l'ottenimento di profitti consistenti e tale condizione è resa possibile dalla capacità dell'azienda di soddisfare i propri clienti; se l'impresa riesce a soddisfare la propria clientela, essa opererà ulteriori acquisti e lo comunicherà ad ulteriori potenziali consumatori, il che dipende dal maggior valore del servizio erogato; la capacità dell'impresa di creare un valore maggiore del servizio offerto è interpretata come capacità di realizzare un sistema di erogazione del servizio maggiormente efficace ed efficiente e ciò è possibile grazie alla soddisfazione dei propri dipendenti; la soddisfazione dei propri dipendenti incide sulla loro produttività e sulla qualità del servizio erogato, il che è conseguenza della migliore qualità del servizio interno (intesa come migliore attività di reclutamento e di formazione del personale); la qualità del servizio interno risulta il punto di partenza per l'erogazione di un servizio che sarà percepito eccellente.

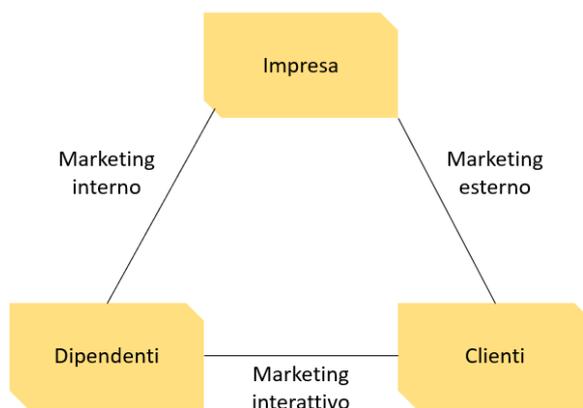
Figura 4 – La catena servizio - profitto



Fonte: rielaborazione propria a partire da "Principi di Marketing" di P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong

Ecco, dunque, che i dipendenti rivestono un ruolo che risulta essere ancora più cruciale nelle imprese di servizi e inoltre ciò fa emergere una duplice dimensione di marketing, come suggerito dalla *figura 7*. Anzitutto, si delinea il **marketing interno**, cioè l'insieme delle azioni messe a punto dall'azienda non solo per formare, ma anche per motivare i dipendenti che operano a contatto diretto con i clienti e il personale di supporto, cosicché collaborino con il fine comune di soddisfare la clientela. In tal senso, proprio perché gli sforzi dei dipendenti hanno complessivamente tale direzione, il marketing interno precede quello esterno. Accanto ad esso, nelle relazioni tra dipendenti e clienti, si modella il **marketing interattivo**, il quale denota tutti i contatti che intercorrono appunto tra acquirenti e impresa erogatrice del servizio nel momento in cui tale erogazione avviene. Nel caso delle imprese di prodotti, il cliente giudica la qualità dell'offerta sulla base della qualità tecnica, invece, nel campo della produzione di servizi, la qualità percepita non dipende soltanto dalle modalità secondo cui si ottiene il prodotto, ma anche da chi fornisce il servizio e dalla sua erogazione, ovvero viene valutata la qualità funzionale. In tale ambito è quindi necessario sviluppare opportune competenze di marketing relazionale al fine di mantenere relazioni di lungo periodo con la propria clientela, in quanto ogni interazione tra azienda e cliente si rivela cruciale per la soddisfazione di quest'ultimo.

Figura 5 – Le tre tipologie di marketing peculiari del settore dei servizi



Fonte: rielaborazione propria a partire da "Principi di Marketing" di P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong

A proposito delle **tecniche di marketing** applicabili all'ambito delle imprese di servizi, tre sono le aree in cui tali imprese possono agire: l'aumento del livello di differenziazione competitiva, il miglioramento della qualità del servizio e la produttività.

Le modalità di **differenziazione dei servizi** per questa tipologia di imprese risultano più difficoltose rispetto a quanto avviene per le imprese industriali, in virtù delle caratteristiche in intangibilità e inseparabilità che caratterizzano il settore, perché rendono il confronto dell'attrattività e del valore del prodotto non immediatamente percepibile dal consumatore. Per compensare tale ostacolo, propendere per differenziazioni basate sulle variazioni di prezzo delle proprie offerte non risulta una strategia ottimale, in quanto si rischiano di erodere i margini di profitto conseguibili e poiché essa non si rivela sostenibile nel tempo. Una differenziazione in altri termini si dimostra invece efficace nel lungo periodo, in particolare se applicata ai metodi di consegna del servizio, per quanto riguarda la sua erogazione, della sua immagine, al cui proposito si può costruire una coerente immagine di marca, la quale richiede uno sviluppo tutt'altro che immediato ma che in seguito risulterà solida e non imitabile dalla concorrenza, e della sua offerta, al cui proposito si fa riferimento alle tre P aggiuntive del marketing dei servizi, cioè, come analizzato in precedenza, a persone, ambiente fisico e processi: l'impresa può ben differenziarsi agendo su un personale di contatto più affidabile e formato rispetto a quello dei concorrenti, curando l'ambiente in cui avviene l'erogazione del servizio e anche il marketing interno al complesso aziendale, così da ottenere un orientamento al cliente che risulti dominante.

Il raggiungimento di un **livello di qualità superiore** rispetto a quello offerto dalla concorrenza è un'altra delle strategie adottabili dalle imprese di servizi. Anche in

questo caso, l'intangibilità si pone da ostacolo nella misurazione della qualità in tale settore, poiché le imprese si trovano di fronte a una quasi totale assenza di dimensioni fisiche cui fare riferimento per misurarla. Ecco, quindi, che tale parametro può essere valutato a partire dai processi di distribuzione e dalla percezione del risultato da parte del consumatore, il che è certamente una rilevazione più complessa rispetto a quanto avviene per i prodotti. In ogni caso, per creare un vantaggio competitivo di tale entità, l'impresa deve cercare di superare le aspettative della clientela, cercando di ridurre al minimo il *gap* che viene a crearsi nella comparazione fra le attese del consumatore e successiva esperienza di consumo. In tal modo, nonostante l'offerta di una qualità superiore richieda costi più elevati, essa condiziona positivamente il grado di soddisfazione del cliente, il che agisce a sua volta su intenzioni e comportamenti di acquisto futuri.

Con riguardo alla **gestione della produttività** nell'ambito delle imprese di servizi, si è osservato che il rapido incremento dei livelli dei costi determina un forte stimolo verso una maggiore produttività. Essa può essere migliorata in diversi modi, ad esempio investendo sulla formazione del personale allo scopo di ottenere rendimenti più elevati a parità di altri fattori, o incoraggiando la clientela a svolgere da sé una parte del servizio offerto. In ogni caso, bisogna evitare di concentrare i propri sforzi esclusivamente sulla produttività, a scapito della qualità del servizio e della sua personalizzazione, per via delle motivazioni esposte in precedenza.

Capitolo 3 – Le strategie di prezzo

3.1 – Le strategie di prezzo per nuovi prodotti e per combinazioni di prodotti

Il momento in cui un'impresa introduce o lancia un prodotto sul mercato costituisce tipicamente la fase iniziale di **determinazione del prezzo** per la prima volta. Anzitutto, è bene distinguere la definizione del prezzo di un **nuovo prodotto simile a quelli già presenti in commercio** da quella di un prodotto innovativo e brevettato. Nel primo caso, l'impresa che voglia inserire la propria offerta – simile a quelle dei concorrenti già presenti sul mercato – può fare riferimento a **quattro strategie di posizionamento** basate su fattori quali la qualità e il prezzo, come rappresentato nella *figura 8*:

- **Strategia del premio di prezzo**
Si definiscono prodotti *premium price* quelli di alta qualità e portatori di valori simbolici che consentono all'impresa di applicarvi un prezzo elevato. Si tratta di marche leader sul mercato, percepite dai consumatori come difficilmente sostituibili da quelle concorrenti. Essi compensano i costi consistenti di innovazione e di marketing tipici di questa tipologia di industria.
- **Strategia del buon mercato**
Posta al lato opposto rispetto alla precedente, tale strategia si applica a quei prodotti di qualità inferiore ai quali si attribuisce un prezzo ridotto. Entrambe possono coesistere nello stesso mercato, finché all'interno dello stesso sussistono almeno due segmenti ben distinti di clienti, ovvero quello che comprende coloro che ricercano principalmente la qualità e quello composto da soggetti intenzionati a spendere la cifra minore possibile.
- **Strategia di liquidazione**
Anche definita strategia "del valore elevato", essa viene applicata a quei prodotti di elevata qualità offerti però a basso prezzo, comunemente dalle imprese che cercano in tal modo di attaccare quelle che adottano la strategia del *premium price*.
- **Strategia di speculazione**
L'adozione di tale strategia di *pricing* vede protagonisti quei prodotti la cui qualità non ne giustifica il prezzo elevato. Per tale ragione, è probabile che nel medio-lungo termine gli acquirenti percepiscano una scarsa considerazione da parte dell'impresa, dunque essa è sconsigliabile.

Figura 6 – Le quattro strategie di posizionamento in base a qualità e prezzo del prodotto



Fonte: rielaborazione propria a partire da "Principi di Marketing" di P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong

Laddove le imprese vogliono invece lanciare sul mercato un **nuovo prodotto protetto da brevetto**, esse non possono appoggiarsi ad alcun riferimento nella determinazione del prezzo. Questa casistica offre due panorami distinti: la **strategia della scrematura del mercato** (o *price skimming*), attraverso la quale, al lancio del nuovo prodotto, l'impresa fissa un prezzo elevato per massimizzare i profitti e "scremare" il mercato, andando in seguito ad abbassare gradualmente tale cifra ed orientando la propria offerta verso quei segmenti che con più probabilità vi sono più interessati, e, al polo opposto, quella della **penetrazione del mercato**, mediante la quale l'impresa fissa invece un prezzo di lancio estremamente basso, che le consenta di penetrare il mercato in profondità e che sia in grado di attrarre numerosi clienti, acquisendo un'ampia fetta del mercato; gli elevati volumi di vendita generano in tal modo un decremento dei costi sostenuti, permettendo un'ulteriore riduzione dei prezzi. In questa seconda prospettiva, l'adozione della suddetta strategia è favorita da differenti condizioni, quali un'elevata sensibilità dei consumatori al prezzo, la quale garantisce un elevato sviluppo del mercato laddove vengano fissati prezzi bassi, lo sviluppo di economie di scala, per cui costi di produzione e distribuzione diminuiscono all'aumentare dei volumi di vendita, e l'esclusione della concorrenza dal mercato grazie alla fissazione di prezzi ridotti.

La questione del *pricing* si complica nel caso in cui un'impresa debba fissare il prezzo di una **combinazione di prodotti**, sia per via delle interrelazioni tra domanda e costi delle componenti del *product mix* in questione sia perché esse sono sottoposte a diversi gradi di concorrenza. In linea di massima, in tali condizioni l'impresa dovrà trovare la combinazione ottimale di prezzi che possa

massimizzare i profitti di tutti i prodotti presenti nella combinazione. Più nel dettaglio, tale circostanza si presenta in cinque casi specifici, di seguito analizzati. Nella determinazione dei prezzi per una **linea di prodotto**, cioè un insieme di prodotti correlati⁹ della stessa azienda, l'impresa deve decidere quali differenze di prezzo applicare ai prodotti appartenenti alla stessa linea, considerando i costi corrispondenti, le valutazioni dei consumatori circa le relative prestazioni e i prezzi apposti dalla concorrenza. Se un modello e quello successivo presentano una differenza di prezzo contenuta e una differenza di costo inferiore alla prima, con più probabilità gli acquirenti sceglieranno il prodotto più recente e ciò garantirà maggiori profitti per l'impresa; viceversa, accadrà l'opposto se il *gap* tra il prezzo del modello più innovativo e quello del prodotto meno recente è troppo ampio. In generale, spesso i venditori utilizzano punti di riferimento ben precisi in termini di prezzo per le componenti della propria *product line*, i quali riflettono la differente qualità percepita dal consumatore. Ecco, quindi, che in questi casi si vengono a determinare perlopiù delle fasce di prezzo.

Molte imprese decidono poi di offrire, oltre al prodotto principale, una serie di **prodotti o prestazioni accessorie**, la cui determinazione del prezzo è spesso complicata, in quanto oggi sono sempre più frequenti vendite di articoli mediamente accessoriati, vale a dire in cui tali elementi sono già inclusi.

Altre imprese ancora decidono di produrre beni che devono essere utilizzati insieme a quello principale, cioè **prodotti ausiliari**. Spesso per questi ultimi sono previsti forti ricarichi, a fronte della determinazione di prezzi più bassi per quelli principali. Un'altra strategia per la quale le imprese possono propendere in questi casi è altrimenti il cosiddetto "prezzo a due parti", ovvero viene definita una quota fissa ed un'altra variabile in base al grado di fruizione del servizio.

Per quanto riguarda la determinazione del prezzo dei **sottoprodotti**, cioè di quegli scarti di produzione che possono essere trattati come beni, anziché come rifiuti, essi influenzano in ogni caso il prezzo del prodotto principale: nel caso in cui essi non abbiano alcun valore e, anzi, la loro eliminazione comporti un costo per l'impresa, allora il prezzo dell'articolo principale ne sarà positivamente influenzato; se invece i sottoprodotti trovino un utilizzo economicamente valido, allora l'impresa dovrà ricercarne un prezzo che possa coprire i costi di deposito e trasporto e, con riguardo al prodotto principale, il suo prezzo potrà essere ridotto al fine di renderlo maggiormente competitivo.

Infine, nella determinazione del prezzo di un **gruppo di prodotti**, si registra sempre più frequentemente il caso di imprese che offrono, per l'appunto, un

⁹ I prodotti di una stessa *product line* sono diversi tra loro, ma sono correlati poiché possono essere complementari nel loro utilizzo, oppure possono soddisfare la stessa tipologia di bisogni, o ancora possono raggiungere i consumatori attraverso lo stesso canale distributivo.

insieme di prodotti ad un prezzo totale inferiore rispetto a quello che essi avrebbero avuto se venduti singolarmente. Tale strategia è funzionale allo scopo di riuscire a vendere quegli articoli che altrimenti rimarrebbero in magazzino, e ciò avviene alla condizione che il prezzo complessivo risulti sufficientemente basso da promuovere l'acquisto dell'intero pacchetto, altrimenti essa può essere sostenuta per indurre il consumatore ad ottenere più di quanto realmente desiderato.

3.2 – Le strategie di modifica del prezzo

In base a caratteristiche ed esigenze dei propri clienti obiettivo, nonché per situazioni che possono venire a crearsi nel mercato, le imprese possono dover provvedere alla **variazione dei prezzi** dei propri prodotti. A questo proposito, si individuano **sette strategie di modifica del prezzo**: la concessione di sconti e abbuoni, la discriminazione dei prezzi, l'applicazione di prezzi psicologici, di prezzi promozionali, di prezzi basati sul valore del prodotto, la differenziazione geografica dei prezzi e l'attuazione di prezzi internazionali.

Per quanto riguarda l'applicazione di **sconti e abbuoni**, le imprese modificano i propri prezzi per compensare la clientela per alcuni comportamenti da essa tenuti, quali il pagamento tempestivo delle fatture – ne è un esempio lo sconto di cassa – o l'acquisto di grossi quantitativi – per il quale può essere corrisposto uno sconto quantità – o ancora gli acquisti fuori stagione – ai quali possono seguire sconti stagionali. Oltre a tali riduzioni di prezzo, possono essere praticati gli abbuoni, come quelli di permuta, laddove venga riconsegnato il vecchio modello di un articolo al momento dell'acquisto di quello più recente, oppure quelli promozionali, vale a dire una diminuzione dei prezzi a favore di rivenditori che si rendono partecipi di determinate campagne pubblicitarie o di programmi promozionali delle vendite.

Una strategia differente dalla precedente è quella della **discriminazione dei prezzi**, consistente a cui differente prodotto o servizio vengono applicati prezzi diversi, nonostante tale differenza non rifletta la reale differenza nei costi di produzione, al fine di adattarli alle caratteristiche peculiari di più segmenti di clienti, della loro ubicazione, eccetera. Esiste discriminazione dei prezzi a seconda della clientela, per la quale clienti diversi pagano prezzi differenti per lo stesso prodotto, in base alla versione del prodotto o all'ubicazione, per cui la differenza dei prezzi dipende da ciascuna versione del prodotto o dalle diverse ubicazioni, o in relazione

al tempo, nel cui caso i prezzi variano in relazione alla stagione o al momento del giorno. Perché tale strategia risulti efficace, è necessario che il mercato sia segmentabile e che ciascun segmento sia contraddistinto da differenti livelli di intensità della domanda, coloro che appartengono ai segmenti ai quali sono applicati i prezzi minori non devono poter rivendere i prodotti acquistati a coloro che compongono segmenti per cui si adottano prezzi più elevati, la concorrenza non deve avere la possibilità di offrire i propri prodotti a prezzi più bassi, se non ai suddetti segmenti, il ricavo aggiuntivo conseguito tramite la discriminazione dei prezzi non deve essere eroso dal costo della segmentazione e del controllo del mercato, i clienti non devono risultare insoddisfatti per via di tale strategia e, infine, la forma di determinazione del prezzo per cui l'impresa opta non deve essere illegale.

Ancora, le imprese possono propendere per i cosiddetti **prezzi psicologici**, laddove tengano conto non soltanto di elementi economici nella determinazione del prezzo, ma anche di fattori psicologici, ad esempio influenzando i prezzi di riferimento a cui l'acquirente si rapporterà per fare un confronto.

Fissando temporaneamente i prezzi dei propri prodotti al di sotto del prezzo di listino o addirittura al di sotto dei costi di produzione, le imprese applicano invece dei **prezzi promozionali**, i quali possono avere la finalità di attrarre più clienti che probabilmente acquisteranno ulteriori prodotti rispetto ai propri comportamenti abituali oppure di aumentare le vendite diminuendo le scorte di magazzino.

Un'altra strategia a cui le imprese possono accingere è la determinazione del **prezzo di un prodotto in funzione del suo valore**, in altri termini, in particolare a partire dagli anni '90, le nuove attitudini dei consumatori volte alla qualità e al valore dei prodotti hanno spinto vari *competitors* a fornire combinazioni più equilibrate di qualità, servizio e prezzo: si è assistito alla riprogettazione di marche già esistenti volta all'offerta di una maggiore qualità allo stesso prezzo o, viceversa, della medesima qualità a prezzi inferiori.

Per quanto concerne la **differenziazione geografica dei prezzi**, essa consiste nel fissare i prezzi dei prodotti in base alla collocazione geografica degli acquirenti, sia a livello nazionale sia internazionale. Ciò deriva dal fatto che per la clientela situata in territori più lontani sono necessarie spese di spedizioni maggiori, però in tal modo l'impresa potrebbe rischiare di perdere parte degli ordini. Si potrebbe quindi concludere di applicare lo stesso prezzo a prescindere dall'ubicazione geografica dei consumatori, oppure esistono differenti alternative che si collocano sotto l'ala della differenziazione geografica: la pratica *prezzo d'origine FOB*, che prevede che le spese di trasporto siano a carico dell'acquirente, il *prezzo di consegna uniforme*, all'opposto rispetto alla precedente, per cui tutti i clienti sono tenuti al pagamento del sovrapprezzo per il trasporto, indipendentemente dalla loro collocazione

geografica, il *prezzo per zona*, il quale si pone in una via di mezzo, in quanto secondo tale modalità il suddetto sovrapprezzo ha ammontare dipendentemente dalla zona in cui si trova il consumatore, il *prezzo del punto base*, che consiste nel porre a carico della clientela i costi di trasporto da un luogo di partenza – scelto, appunto, come “punto base” dall’impresa – sino alla destinazione, e il *prezzo di assorbimento del trasporto*, nel caso in cui il venditore scelga di assumersi tutti o una parte dei costi legati alla consegna dei prodotti in attesa di ottenere un maggior numero di commesse e di diminuire così i costi medi sostenuti.

Con riguardo alla **determinazione dei prezzi a livello internazionale**, infine, le imprese che operano in differenti paesi possono decidere se uniformare i prezzi applicati ai propri prodotti a livello globale oppure se attribuirne di diversi così da riflettere le condizioni dei mercati locali ed adattarli alle specifiche situazioni di costo, sia sulla base dei peculiari contesti competitivi, legislazioni vigenti e sistemi di distribuzione, sia in funzione degli obiettivi di marketing che tali aziende si pongono in tali ambienti.

3.3 – Le strategie di prezzo nell’ambito delle imprese di servizi

Le strategie di prezzo analizzate in precedenza trovano fondamento sia in riferimento alle imprese industriali sia per quanto concerne le imprese di servizi. Un discorso a sé stante può essere elaborato nell’ambito del **marketing culturale**, in quanto tale contesto presuppone che, al fine della determinazione del prezzo del servizio o dell’evento erogato, non si tenga conto soltanto di elementi strettamente correlati ai costi sostenuti dall’impresa, ma anche di ulteriori elementi che tradizionalmente non sono centrali, quali il tempo e lo sforzo necessari perché il consumatore acceda all’evento o i rischi connessi alla partecipazione. Ecco il motivo per il quale, oltre al metodo basato sul costo, esistono altre modalità attraverso cui le imprese culturali possono determinare il prezzo dei propri servizi.

Una di esse è il **metodo basato sulla concorrenza**, per cui si individuano dei *benchmarks* che riflettono le politiche tariffarie dei propri *competitors* e si determina il prezzo a partire da tale analisi.

Altro metodo è quello basato sull’**elasticità della domanda**: normalmente, nei mercati in cui i prodotti sono facilmente sostituibili, è ben visibile una relazione indiretta tra domanda e prezzo; in ambito culturale spesso però non esiste sostituibilità tra i prodotti, poiché gli eventi si caratterizzano per il fatto di costituire

esperienze uniche e non ripetibili. Per tale motivo, tale strategia non è di semplice applicazione, e, laddove utilizzata, richiede una solida conoscenza del proprio pubblico e dell'elasticità della domanda dei propri segmenti obiettivo.

Infine, un'ultima modalità di *pricing* consolidatasi nell'ambito del marketing culturale è quella basata sull'**immagine desiderata**, per la quale i prezzi sono fissati sulla base dell'immagine che l'impresa vuole veicolare, sfruttando la forte componente simbolico-comunicativa del prezzo.

Capitolo 4 – Il comportamento d’acquisto del consumatore

4.1 – Le caratteristiche dell’acquirente: una prima influenza sulla scatola nera

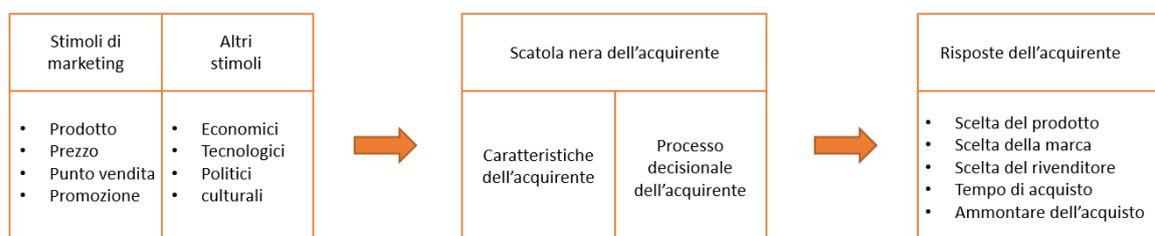
Se in passato le imprese avevano l’opportunità di conoscere i propri consumatori e i loro comportamenti abituali agevolmente, attraverso la quotidiana esperienza di vendita, oggi invece ciò è ostacolato dalle dimensioni decisamente più ampie delle imprese e dei mercati di consumo stessi. Per riuscire a comprendere come reagisce la platea di acquirenti agli stimoli di marketing a cui la si sottopone, esse devono affidarsi alle **ricerche** effettuate **sul consumatore**.

Il **modello di comportamento d’acquisto del consumatore** è illustrato nella *figura 9*: gli stimoli esterni entrano in quella che viene definita la “**scatola nera**” del consumatore e producono determinati output. Le imprese intendono indagare su cosa avviene all’interno della *black box* dell’individuo.

Anzitutto, con riguardo agli input che agiscono sul singolo, occorre distinguere gli stimoli di marketing, cioè nient’altro che le quattro P del marketing mix, da quelli di altro tipo, che fanno invece riferimento all’ambiente in cui è inserito l’individuo e che possono quindi essere stimoli economici, tecnologici, politici o culturali. Questa moltitudine di elementi entra nella scatola nera del soggetto e verrà trasformata in una serie di risposte osservabili, quali la scelta del prodotto, della marca e del rivenditore, il tempo di acquisto e l’ammontare dell’acquisto.

In realtà non è possibile analizzare ogni reazione che avviene all’interno della scatola nera dell’individuo né prevedere con millimetrica precisione quali output si otterranno, tuttavia si possono analizzare i fattori che influiscono sulla *black box*, cioè le caratteristiche dell’acquirente ed il tipo di processo decisionale che viene messo in atto dall’individuo, in modo da ridurre l’incertezza e riuscire ad influenzare le persone nelle loro decisioni d’acquisto.

Figura 7 – Modello di comportamento d’acquisto del consumatore



Fonte: rielaborazione propria a partire da “Principi di Marketing” di P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong

Le decisioni d'acquisto del consumatore e l'atto d'acquisto in sé sono fortemente influenzati da fattori culturali, sociali, personali e psicologici, sui quali l'impresa non può esercitare un controllo, ma che devono comunque essere tenuti in considerazione.

La più radicata influenza sul comportamento d'acquisto degli individui è operata dai **fattori culturali**, quindi l'impresa deve comprenderne il ruolo. In particolare, bisogna indagare sulla **cultura** del singolo, che ne condiziona in modo determinante desideri e comportamento – cambiamenti culturali possono offrire alle imprese l'opportunità di cavalcare nuovi mercati venutisi a creare – ma anche sulla **subcultura** dell'individuo, sulla base della quale possono essere costruiti diversi segmenti di mercato cui destinare programmi di marketing ben mirati, e sulla **classe sociale** di appartenenza, la quale viene a determinarsi sulla base di elementi come il reddito, l'occupazione e il grado d'istruzione.

Il comportamento dei consumatori è condizionato anche da **fattori sociali** e tale influenza deriva principalmente dai **gruppi di appartenenza** dell'individuo, a livello primario, da parte della famiglia, degli amici e dei colleghi di lavoro, e a livello secondario, da parte di organizzazioni professionali e gruppi religiosi, oltre a quella esercitata dai **gruppi di riferimento**. Questi ultimi consistono in gruppi con cui il singolo opera un confronto diretto o indiretto rispetto ai comportamenti ed atteggiamenti attuati, in quanto vi ambisce o perché intende discostarsene. Ecco, quindi, che per le imprese assume notevole importanza l'individuazione dei gruppi di riferimento dei mercati obiettivo, e ciò è vero soprattutto per quanto concerne quei complessi aziendali che producono prodotti vistosi, per i quali, in genere, avviene un'influenza maggiore da parte di tali gruppi e per cui risulta quindi vincente trovare delle modalità per influenzarne i leader di opinione. Inoltre, le decisioni d'acquisto dei consumatori sono subordinate anche al **ruolo** da loro ricoperto all'interno dei gruppi di cui fanno parte durante la propria vita: le persone scelgono spesso prodotti che riflettono e rafforzano il proprio status all'interno della società, il quale è strettamente correlato al ruolo rivestito.

Ancora, i **fattori personali** condizionano il comportamento d'acquisto dei singoli. Si fa riferimento principalmente all'**età** dell'individuo e alla fase del ciclo di vita in cui non soltanto egli si trova, ma nella quale la sua intera famiglia si colloca – per ciascuno stadio le imprese possono sviluppare prodotti e piani di marketing ad hoc – e all'**occupazione** svolta, per cui viene a crearsi una correlazione tra essa e consumo di determinati prodotti, alla situazione economica, intesa non soltanto come circostanza riguardante il singolo, ma considerando anche fattori macroeconomici. Un altro elemento di carattere personale da prendere in considerazione è lo **stile di vita** della persona, cioè il modello di vita che viene continuamente espresso mediante le proprie attività, interessi ed opinioni. Le

imprese possono indagarlo attraverso delle analisi psicografiche dei propri consumatori, al fine di comprendere se questi ultimi stanno vivendo dei cambiamenti nei propri valori e che in modo tali variazioni influiscono sul comportamento d'acquisto. Infine, tra i fattori personali rilevanti si individua la **personalità** del consumatore, vale a dire le caratteristiche psicologiche distintive del singolo per le quali egli genera delle risposte coerenti e costanti rispetto all'ambiente di appartenenza. Si tratta di un concetto che si avvicina a quello del **concetto di sé**, o dell'immagine di sé, utilizzato nel marketing per intendere che quanto ottenuto dagli acquirenti concorre a creare o a rifletterne l'identità. Ciò implica, per gli operatori di mercato, di comprendere la relazione tra il concetto che il consumatore ha di sé e ciò che possiede materialmente.

Il comportamento d'acquisto dei consumatori è infine influenzato dai **fattori psicologici**, tra i quali rientrano la motivazione, la percezione, l'apprendimento e l'insieme di opinioni e atteggiamenti. Si può parlare di **motivazione** nel momento in cui un bisogno, che sia di natura biologica oppure psicologica, ha intensità tale da spingere l'individuo verso un'azione immediata. Esistono molteplici teorie della motivazione e due delle più diffuse sono la teoria della motivazione di Freud¹⁰ e quella di Maslow¹¹.

Secondo la **teoria della motivazione** elaborata da **Freud**, le forze psichiche che determinano i comportamenti degli individui sono perlopiù inconscie. Crescendo, la persona reprime tutta una serie di impulsi che non vengono mai totalmente eliminati ed essi non potranno mai essere del tutto controllati. Di conseguenza, non si possono comprendere a pieno le proprie motivazioni.

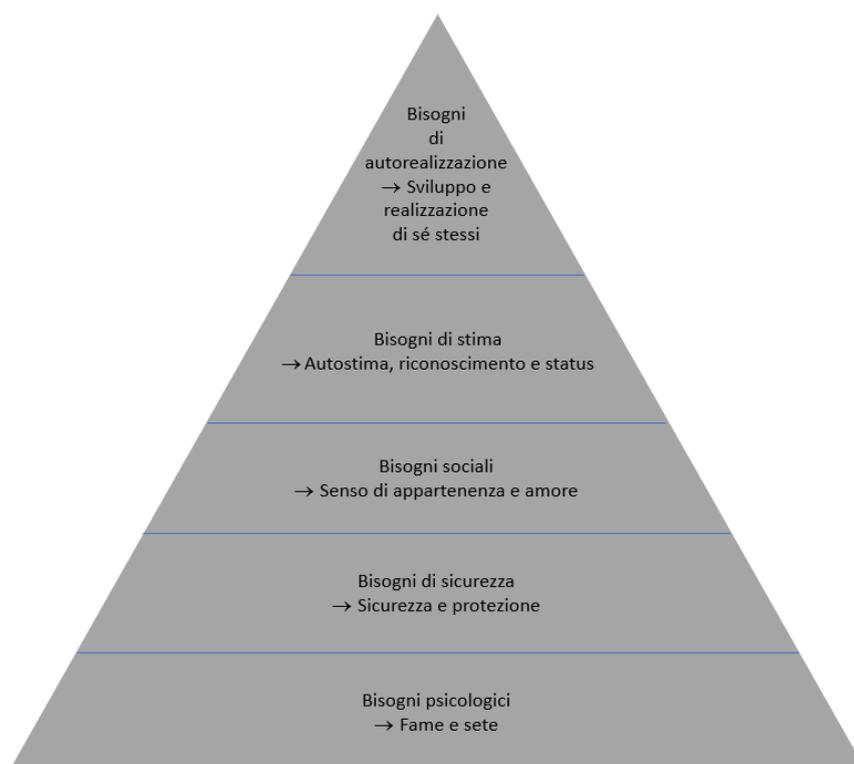
Con la sua **teoria della motivazione**, **Maslow** ha tentato di spiegare per quale motivo gli individui manifestano differenti bisogni in momenti diversi. Stando all'elaborazione dell'autore, gli esseri umani presentano cinque tipologie di bisogni che possono essere ordinate gerarchicamente in base all'ordine di soddisfacimento operato: le persone cercano di soddisfare prima i bisogni più importanti e, una volta che essi sono soddisfatti e dunque cessano di costituire una motivazione all'azione, allora emergerà la volontà di soddisfare il bisogno successivo; seguendo la rappresentazione piramidale illustrata nella *figura 10*, gli individui soddisfano anzitutto i bisogni psicologici, posti alla base, i quali consistono in esigenze primarie, successivamente quelli di sicurezza, legati alla necessità di protezione della propria integrità fisica, familiare e professionale, dopo quelli sociali, connessi

¹⁰ Sigmund Freud, padre della psicoanalisi, è nato all'inizio della seconda metà del XIX secolo. Una delle sue opere più celebri è "L'Interpretazione dei sogni".

¹¹ Abraham Maslow, psicologo statunitense nato all'inizio del XX secolo, si è appassionato alla filosofia e alla psicologia comportamentale e la teoria per cui è diventato più celebre è la piramide dei bisogni.

al bisogno di appartenenza, in seguito quelli di stima, riconducibili alla volontà di raggiungere una buona considerazione di sé stessi ed un buon livello di stima da parte degli altri, e infine i bisogni di autorealizzazione, collocati in cima, correlati all'esigenza di ottenere una crescita personale e di raggiungere i propri obiettivi.

Figura 8 – La gerarchia dei bisogni di Maslow



Fonte: rielaborazione propria a partire da "Principi di Marketing" di P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong

Altro fattore psicologico che agisce sui comportamenti del consumatore è la **percezione**, cioè il processo tramite il quale l'individuo seleziona, organizza e interpreta stimoli e informazioni provenienti dall'esterno giungendo ad una visione che ritiene sensata. Esistono differenti processi percettivi attraverso cui le persone mettono in atto tale procedimento e perciò, a fronte di stessi stimoli, persone diverse possono recepirli, elaborarli e dare loro significati secondo modalità differenti.

Per quanto concerne l'**apprendimento**, esso indica i cambiamenti che avvengono nei comportamenti dell'individuo dopo aver ottenuto un certo tipo di esperienza e deriva dalle relazioni che vengono a crearsi fra impulsi, stimoli, occasioni particolari, risposte e conferme. A tal proposito, le imprese possono allora sfruttare tale elemento associando al proprio prodotto forti impulsi interni e fornendo una conferma positiva, aumentandone così la domanda e cavalcando il fenomeno della

generalizzazione, oppure può essere utilizzato al fine del fenomeno della discriminazione, per cui il consumatore è indotto a cambiare marca per via di altro tipo di impulsi.

Infine, anche **opinioni ed atteggiamenti**, i quali scaturiscono dal processo percettivo, influenzano il comportamento del consumatore. Le imprese hanno interesse nel comprendere le opinioni dei soggetti perché esse rispecchiano l'immagine della propria marca e, se sono negative, possono agire per correggerle, mentre è conveniente conoscere gli atteggiamenti delle persone così da potersi inserire al meglio nel sistema di atteggiamento.

4.2 – Il processo decisionale del consumatore

Le risposte derivanti dalle elaborazioni che avvengono all'interno della scatola nera del consumatore dipendono non solo dall'interazione di fattori culturali, sociali, personali e psicologici che agiscono sul soggetto, ma anche dalle modalità secondo le quali vengono effettuate le scelte di acquisto.

In particolare, si individuano **quattro tipologie di comportamento di acquisto del consumatore** sulla base del suo grado di coinvolgimento e del livello percepito di differenziazione fra le marche, come esposto nella *figura 11*.

Il **comportamento di acquisto complesso** è caratterizzato da un elevato grado di coinvolgimento da parte dell'acquirente e dalla percezione di significative differenze tra le marche. In genere esso viene adottato per l'acquisto di prodotti costosi, che avvengono di rado e che implicano elementi di rischio. L'impresa, compreso il processo di apprendimento svolto dal cliente, a partire dallo sviluppo di opinioni proprie circa il prodotto sino alla scelta che risulterà ponderata, deve riuscire a fornire all'acquirente un percorso agevolato di apprendimento legato agli attributi del prodotto, sottolineando le proposte dell'azienda rispetto ad essi.

Si assiste ad un **comportamento di acquisto volto alla riduzione della dissonanza** laddove l'acquirente è molto coinvolto nell'acquisto di un bene costoso, il quale avviene raramente e che implica elementi rischiosi, senza che egli rilevi significative differenze tra le marche. In questi casi, il consumatore effettua una scelta rapidamente, basandosi soltanto su informazioni come prezzo o prossimità del punto vendita, dunque l'operatore economico deve cercare di effettuare una buona comunicazione post vendita, che rassicuri il cliente riguardo la scelta presa, in quanto egli potrebbe entrare in uno stato di disagio post acquisto.

Il **comportamento d'acquisto abituale** si distingue per uno scarso coinvolgimento da parte del consumatore e per una debole differenziazione percepita fra le marche: l'individuo non si attiva nella ricerca di informazioni sulle alternative disponibili né la scelta finale risulta ponderata. Prevalde quindi la creazione di una *familiarità di marca*, in luogo di una *convinzione di marca*, per cui le imprese devono cercare di conquistare un adeguato spazio espositivo nei punti vendita e di utilizzare tecniche promozionali che lancino messaggi di breve durata e facilmente memorizzabili, cosicché il consumatore identifichi subito il simbolo del prodotto in seguito ad un apprendimento passivo della campagna pubblicitaria oppure successivamente alla promozione di uno scenario pubblicitario particolarmente coinvolgente.

Infine, il **comportamento di acquisto volto alla ricerca della varietà** è connesso all'ottenimento quei beni a basso coinvolgimento del consumatore, ma caratterizzato da una significativa percezione delle differenze di marca. Tali circostanze impongono strategie di marketing diverse per le imprese leader, le quali devono cercare di consolidare il comportamento abituale di acquisto dei propri clienti, curando l'esposizione dei propri prodotti nei punti vendita e investendo in pubblicità che abbiano una certa frequenza, e per le marche minori, che devono invece incoraggiare i comportamenti di ricerca della varietà da parte dei consumatori, offrendo prezzi più bassi o campioni di prova e comunicando le ragioni per cui gli individui dovrebbero provare i propri prodotti.

Figura 9 – I quattro tipi di comportamento d'acquisto del consumatore

	Alto coinvolgimento	Basso coinvolgimento
Significative differenze fra le marche	Comportamento di acquisto complesso	Comportamento di acquisto volto alla ricerca della varietà
Poche differenze fra le marche	Comportamento di acquisto volto alla riduzione della dissonanza	Comportamento di acquisto abituale

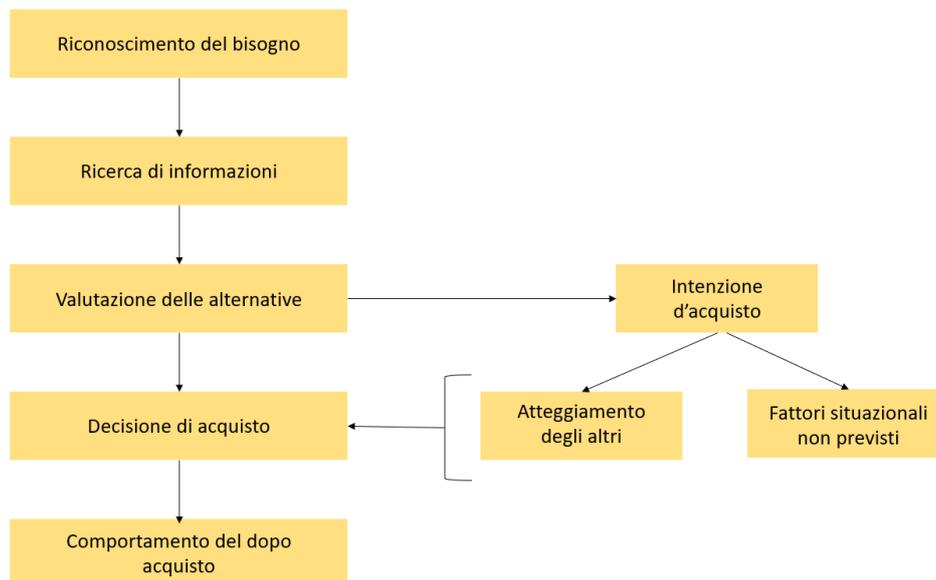
Fonte: rielaborazione propria a partire da "Principi di Marketing" di P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong

Analizzati i differenti comportamenti d'acquisto del consumatore, occorre comprendere come avviene il **processo di acquisto**. A tal proposito, si individuano cinque momenti distinti, illustrati nella *figura 12*:

1. L'origine del processo di acquisto è costituita dal **riconoscimento del bisogno** o percezione del problema. In altri termini, l'individuo avverte un *gap* fra la situazione attuale e quella desiderata, in seguito all'esposizione a stimoli interni o esterni.
2. La fase successiva è caratterizzata dalla **ricerca di informazioni**, che può avvenire immediatamente dopo il riconoscimento del bisogno o in seguito a un certo periodo di tempo – in tal caso, l'individuo non si attiva subito per soddisfare il proprio desiderio, ma entra in uno stato di forte attenzione verso i prodotti che potrebbero soddisfarlo. In ogni caso, la ricerca attiva di informazioni può provenire da fonti commerciali oppure da fonti personali, che non hanno mera funzione informativa ma concorrono alla legittimazione e alla valutazione del prodotto. L'impresa deve identificare tali fonti di informazioni e conoscere il peso relativo di ciascuna di esse.
3. Il consumatore deve in seguito svolgere una **valutazione delle alternative**, ovvero deve soppesare l'insieme delle marche che prende in esame. Esistono diversi modelli che ne esplicano le dinamiche ed essi dipendono dalle caratteristiche del soggetto e dalla specifica situazione di acquisto. Le imprese devono capire come avviene tale valutazione, così da poter intraprendere specifiche iniziative che possano influenzarla.
4. Dopo che il consumatore ha definito quale marca preferisce per l'acquisto di un determinato prodotto, il passo successivo è la **decisione di acquisto**. In realtà, è più corretto riferirsi all'intenzione di acquisto dell'individuo, poiché essa potrebbe essere modificata per via dell'influenza dell'atteggiamento degli altri, a cui l'acquirente potrebbe volersi conformare, e a causa della sopravvenienza di fattori situazionali imprevisti. Quindi ecco che preferenze ed intenzioni di acquisto non dettano necessariamente la relativa decisione del consumatore, ma la scelta definitiva potrebbe essere guidata da elementi ulteriori. L'individuo potrebbe inoltre decidere di modificare, ritardare o anche annullare l'acquisto in ragione del rischio percepito e in tal caso l'operatore di marketing deve cercare di capire quali fattori provocano la percezione di rischio e fornire un'assistenza tale da ridurre il livello.
5. Successivamente al compimento dell'acquisto, il consumatore può manifestare differenti livelli di **soddisfazione o insoddisfazione**, i quali dipendono dalle prestazioni percepite relativamente al prodotto acquistato rispetto alle aspettative dell'acquirente. È importante che i clienti risultino soddisfatti perché le vendite dell'impresa derivano non soltanto dai nuovi

clienti, ma anche da quelli che ripetono l'acquisto e i costi per attrarre i primi sono maggiori rispetto a quelli per mantenere i secondi. Le imprese devono cercare di superare le aspettative della propria clientela non soltanto per conservare i rapporti con essa in attesa di ulteriori acquisti futuri, ma anche perché un consumatore molto soddisfatto contribuirà ad attrarre nuovi acquirenti per quel determinato prodotto o marca, in seguito ad un passaparola positivo. In rapporto agli acquirenti insoddisfatti, le imprese devono invece ascoltare i reclami provenienti dai clienti e supportarli per rimediarvi. Ecco il motivo per cui le imprese devono in ogni caso monitorare il grado di soddisfazione dei propri clienti.

Figura 10 – Il modello a cinque stadi del processo d'acquisto del consumatore



Fonte: rielaborazione propria a partire da "Principi di Marketing" di P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong

È evidente che l'operatore di marketing debba concentrarsi nel processo di acquisto nella sua globalità, senza porre la propria attenzione soltanto su alcune fasi che a prima vista potrebbero sembrare determinanti e che in realtà non lo sono più delle altre.

4.3 – Il comportamento del consumatore fruitore di servizi

Per quanto riguarda il **comportamento d'acquisto del consumatore nell'ambito dei servizi**, il processo che si delinea è in linea di massima il medesimo di quello a cui si assiste nel contesto delle imprese industriali.

Nonostante vengano messi in atto gli stessi meccanismi, nel contesto della vendita di servizi si determina però un aspetto peculiare, assente in quello dell'offerta dei prodotti: se in questo ultimo caso il consumatore ha direttamente a che fare con l'impresa soltanto nel momento in cui egli effettua l'acquisto e poi eventualmente in maniera indiretta successivamente, nel caso di relazioni poste in essere nella sfera del post vendita, dopo che l'individuo ha raggiunto un determinato livello di soddisfazione o insoddisfazione e in seguito alla sua utilizzazione del prodotto, invece nella sfera dell'erogazione dei servizi la **fruizione** dell'output derivante dal complesso aziendale avviene **contestualmente all'interazione con il fornitore**, vale a dire che l'operatore di marketing partecipa attivamente al processo di consumo e la valutazione stessa del servizio da parte del consumatore avviene in tale circostanza – non in un momento successivo – e, di conseguenza, l'impresa ha l'opportunità di esercitare un'influenza diretta sul processo valutativo, individuando possibili problematiche e correggendole, opportunità per cui invece i produttori di beni risultano preclusi.

Inoltre, il consumatore che è fruitore di servizi ha **ruolo diverso nella fase della valutazione delle alternative**. Nel dominio delle imprese industriali, infatti, le marche tra cui l'acquirente deve effettuare una scelta offrono il proprio prodotto secondo alcune modalità estranee al modo di porsi del consumatore, invece, per quanto riguarda le imprese che producono servizi, l'acquirente stesso entra a far parte dell'erogazione del servizio e, a seconda della percezione che egli ha del proprio ruolo, a cui corrispondono determinati atteggiamenti nei confronti del personale dell'azienda, la valutazione può avere esito positivo o negativo: il consumatore potrebbe rendersi conto del fatto che l'impresa si trovi impossibilitata ad intervenire, in seguito a specifici fattori situazionali, accettando un livello di servizio qualitativamente inferiore. Diversamente, se i fattori situazionali che intralciano il normale ed abituale grado di qualità del servizio erogato non sono facilmente comprensibili dall'acquirente, quest'ultimo potrebbe anche esser convinto di aver svolto bene il proprio ruolo e quindi innalzare il livello delle sue aspettative, rimanendo dunque deluso.

SECONDA PARTE

Capitolo 5 – Gli enti culturali in Italia e il Forte di Bard

5.1 – La soddisfazione dei clienti: modalità di analisi e il caso Forte di Bard

Nei mercati caratterizzati da una forte competitività è fondamentale che le imprese, al fine di sopravvivere o crescere in essi, pongano la propria attenzione al soddisfacimento delle esigenze dei clienti. Come sostenuto in precedenza, occorre che gli operatori economici passino da una *filosofia di vendita e di prodotto* a una ***filosofia di mercato e di cliente***, orientata a quest'ultimo e basata sull'offerta di un valore superiore al mercato obiettivo e all'instaurazione di legami duraturi con la clientela.

Il raggiungimento del successo è quindi subordinato al **valore per il cliente** e al suo livello di **soddisfazione**. Per quanto riguarda il primo elemento, la catena del valore di Porter è uno degli strumenti più diffusi nell'identificazione delle potenziali fonti di sviluppo del valore prestato al consumatore; con riguardo al secondo, le imprese possono attingere a diverse modalità per misurare il grado di soddisfazione dei propri acquirenti.

Il concetto di **catena del valore**, introdotto da **Porter**¹² e rappresentato nella *figura 13*, volto ad individuare la posizione competitiva ricoperta dall'impresa considerata, si basa sul disegno speculativo secondo il quale ogni complesso aziendale è costituito da un'organizzazione intesa come insieme limitato di processi. Ciascuno di questi ultimi aggiunge valore al prodotto venduto o al servizio erogato e l'impresa riesce a raggiungere un vantaggio competitivo qualora riesca a ottenere performance di vendita superiori alla media del settore, non solo mediante i risultati conseguiti da ciascuna funzione, ma anche grazie al loro coordinamento.

In particolare, Porter individua nove classi di attività strategicamente rilevanti: le attività primarie, che contribuiscono direttamente alla creazione e alla consegna del prodotto, e quelle di supporto, svolte durante l'intera sequenza delle prime. Per quanto concerne le **attività primarie**, vi rientrano la logistica in entrata, cioè l'acquisizione dei materiali necessari al ciclo operativo, le attività operative, consistenti nella trasformazione dei precedenti beni in entrata in prodotti, la logistica in uscita, ovvero la distribuzione dell'output, il marketing e le vendite, vale

¹² Michael Porter, docente americano di management, insegna all'Università di Harvard ed è celebre per le sue teorie sulla strategia manageriale, le quali ne hanno fatto diventare uno dei maggiori esponenti.

a dire la commercializzazione, e l'attività dei servizi, altrimenti identificate come tutte quelle attività post-vendita di supporto alla clientela. Nelle **attività di supporto** rientrano invece le attività infrastrutturali, quali i processi di pianificazione, la contabilità finanziaria e la direzione generale, la gestione delle risorse umane, tra cui rientrano quelle operazioni di selezione, assunzione, aggiornamento e mobilità del personale, lo sviluppo tecnologico, ovvero i processi *R&D (Research and Development)*, cioè quelle attività volte al miglioramento del prodotto e dei processi produttivi, e gli approvvigionamenti, vale a dire quei processi volti all'acquisizione delle risorse necessarie alla produzione dell'output e al funzionamento dell'intera organizzazione.

L'impresa deve esaminare costi e risultati attinenti a ciascuna attività creatrice di valore allo scopo di scorgere eventuali margini di miglioramento – il **margin**, indicato nella figura, non è altro che la differenza tra ricavi e costi ottenuti ponderando la totalità delle attività – considerando i costi e i risultati dei concorrenti ed assumendoli come *benchmarks*, cioè come indici di riferimento.

Il modello di Porter si dimostra efficace prevalentemente rispetto alle grandi organizzazioni che si occupano della produzione di beni, tuttavia, per settori più specifici o nell'ambito delle imprese di servizi, occorre adattarlo. Occorre inoltre sottolineare che le attività primarie non hanno necessariamente più rilevanza di quelle di supporto, a maggior ragione prendendo in considerazione l'evoluzione odierna dei mercati, governati da continui miglioramenti tecnologici e innovazioni nei modelli, poiché oggi spesso processi quali *R&D* e i sistemi informativi sono una delle principali fonti di vantaggio in termini di differenziazione.

Figura 11 – La catena del valore di Porter



Fonte: <https://www.themarketingis.com/vantaggio-competitivo-di-porter/>

Al fine di **misurare il livello di soddisfazione della propria clientela**, non esiste una sola modalità per la quale le imprese possono optare. Si tratta di metodologie aventi dei limiti, in quanto gli indici che vi si ricavano potrebbero risultare di difficile interpretazione e anche perché bisogna mettere in conto che i clienti potrebbero non dichiarare il loro reale giudizio, tuttavia esse, se utilizzate con le giuste cautele, forniscono un'utilità considerevole nel loro campo di indagine.

Una prima modalità di misurazione della soddisfazione della clientela sono i sistemi per la **segnalazione di reclami e suggerimenti**, utili per favorire un punto di contatto con i propri consumatori e per riuscire ad intervenire tempestivamente nella risoluzione di problemi che possono palesarsi o, ancora, per acquisire idee utili al miglioramento dei propri prodotti e servizi.

Una mera raccolta di reclami e suggerimenti può rivelarsi però insufficiente nel fornire all'impresa un quadro esaustivo del rispettivo ambito di indagine, poiché la maggior parte degli individui tende semplicemente ad affidarsi ad un'altra marca se insoddisfatta. Un metodo più funzionale in tal senso sono, invece, le **indagini sulla soddisfazione del cliente**, svolte attraverso questionari postali o interviste telefoniche destinati a campioni rappresentativi di clienti che hanno recentemente effettuato un acquisto. Tali ricerche possono inoltre essere svolte da enti indipendenti a titolo informativo, come riviste o associazioni di consumatori.

Un altro metodo efficace è altrimenti costituito dagli acquisti simulati, cioè la creazione di situazioni d'acquisto reali o simulate con l'obiettivo di valutare comportamenti, gestione e capacità del personale che si occupa dell'erogazione del servizio. In sintesi, con il *mystery shopping* è possibile assodare la qualità complessiva della prestazione commerciale dell'impresa.

Anche l'**analisi delle determinanti** che spingono alla **cessazione dei rapporti con la clientela** sono importanti, così da comprendere le ragioni che la spingono a propendere per un'altra marca e così da monitorare il tasso di perdita dei clienti, il quale, se ha andamento crescente nel tempo, evidenzia condizioni di particolare gravità.

In riferimento alle indagini sulla soddisfazione del cliente, si riporta di seguito in **questionario di gradimento** somministrato all'**Associazione Forte di Bard** nel periodo compreso tra il 12 luglio 2022 e il 17 agosto 2022, nell'ambito dello stage effettuato presso tale ente

Costituito da tre principali corpi di fabbrica e situato alle porte della Valle d'Aosta, il **Forte di Bard** è una fortezza di cui la prima testimonianza risale al 1034. Celebre per essere stato teatro dell'assedio di Napoleone nel 1800, la struttura è stata acquisita dalla Regione Autonoma Valle d'Aosta nel 1990, che ne ha curato il progetto di riconversione con il contributo del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

e del Fondo di rotazione statale nell'ambito della riconversione delle aree in declino industriale, e i relativi interventi di restauro sono stati compiuti dalla società per azioni Finbard. Dal 2005 la gestione del Forte è affidata all'Associazione Forte di Bard, un ente operante senza finalità di lucro la cui principale missione è la veicolazione del Forte di Bard e della sua offerta culturale in Italia e all'estero. Allo scopo di promuovere gli aspetti peculiari del Forte e del territorio circostante e di valorizzarne le caratteristiche storiche, culturali e monumentali, l'Associazione predispone un'**offerta permanente**, che si compone principalmente dei musei presenti nella struttura, **attività espositive temporanee**, consistenti in differenti tipologie di mostre, un'**offerta informativa**, in cui rientrano spazio *Vallée Culture*¹³ e spazio *InfoLounge*¹⁴, un'**offerta di tipo commerciale**, che vede la disposizione di un bookshop, una caffetteria e molteplici negozi ed attività ricettive situate lungo il borgo medievale ed affidati a gestione esterna, un'**offerta MICE** (*Meetings, Incentive, Congresses, Events*) ed un'**offerta didattica** volta agli istituti scolastici interessati.

Il questionario, le cui domande sono riportate nell'*Appendice 1*, si compone di quattro sezioni e intende **indagare sulla soddisfazione** e su alcune **abitudini dei consumatori dell'offerta permanente, temporanea e commerciale del Forte di Bard**, infatti esso è stato somministrato agli acquirenti dei servizi rientranti nella suddetta tipologia di offerta durante gli orari di apertura dei musei e delle mostre. La prima sezione contiene domande che mirano alle informazioni demografiche dell'intervistato e alla sua propensione generale al turismo e alla cultura; in base all'ultima domanda contenuta in essa, vale a dire "Hai già visitato il Forte di Bard in passato?", all'intervistato vengono poste le domande della seconda sezione, in caso di risposta affermativa, oppure quelle della terza, in caso opposto. Entrambe tali sezioni contengono domande mirate volte a comprendere in che modo il visitatore è venuto a conoscenza dell'ente, le modalità attraverso le quali ha condotto la propria visita e la propria soddisfazione riguardo i differenti servizi offerti dalla struttura. La quarta parte, più breve, è dedicata invece soltanto agli intervistati di età inferiore ai 25 anni e si focalizza sull'iniziativa regionale di concessione della gratuità del biglietto per tale fascia di consumatori.

La somministrazione del suddetto questionario ha richiesto tra i cinque e i dieci minuti per individuo, si è svolto in differenti spazi del Forte di Bard in diverse fasce

¹³ *L'espace Vallée Culture* è un'area all'interno del Forte di Bard, destinata alla presentazione e alla valorizzazione del territorio valdostano e delle opportunità turistiche offerte in esso, nonché uno spazio in cui il visitatore può apprendere varie peculiarità storico-linguistiche legate alla Valle d'Aosta e scoprire le tradizioni del luogo.

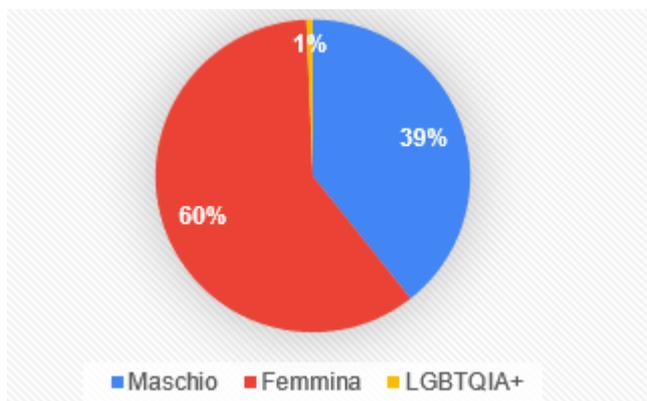
¹⁴ L'area *InfoLounge* del Forte di Bard, posta nell'edificio iniziale della struttura, è uno spazio in cui il visitatore può trovare materiale informativo circa le offerte turistiche di tutti i comuni valdostani, sotto l'aspetto culturale, enogastronomico ed ambientale.

orarie e le domande sono state poste oralmente agli intervistati. In cambio della cortese partecipazione da parte di questi ultimi, è stato offerto un **voucher** che dava diritto ad ottenere un caffè in omaggio, spendibile presso la “Caffetteria di Gola”, così da incentivare l’adesione dei visitatori all’indagine statistica in questione. 233 individui su 300 hanno effettivamente utilizzato tale buono, ovvero il 77,67% del campione. Le *tabelle di distribuzione di frequenza* relative alle variabili in seguito analizzate sono contenute nell’*Appendice 2*.

Il **campione** ottenuto si compone di **300 persone totali**, di cui poco più della metà donne. Nella *figura 14* è infatti rappresentato che il 60% degli intervistati è di **genere** femminile, il 39,33% di genere maschile e lo 0,67% appartiene alla Comunità LGBTQIA+.

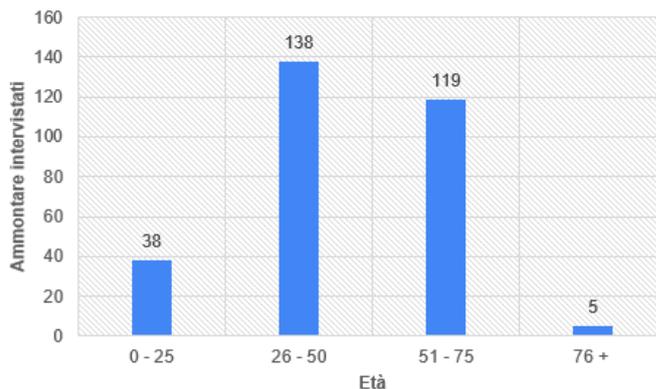
Per quanto concerne l’**età** degli individui aderenti, si contano 138 persone con età compresa fra 26 e 50 anni e 119 fra i 51 e i 75 anni, rispettivamente il 46% e il 39,67% del campione. Gli under 25 ne compongono il 12,67%, invece gli over 76 soltanto l’1,67%, come osservabile nella *figura 15*.

Figura 14 – Il genere degli intervistati



Elaborazione propria

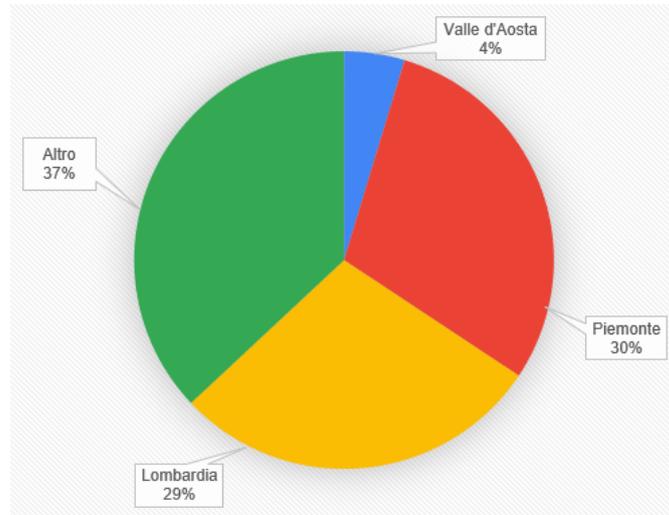
Figura 15 – La fascia d’età degli intervistati



Elaborazione propria

Riguardo alla **residenza** degli intervistati, esposta nella *figura 16*, solo il 4,67% è valdostano. Cifre simili giungono da Piemonte e Lombardia, che contano il 29,67% e il 28,67% degli intervistati. Infine, il 37% del campione è residente nelle altre regioni italiane.

Figura 12 – Le regioni di residenza degli intervistati

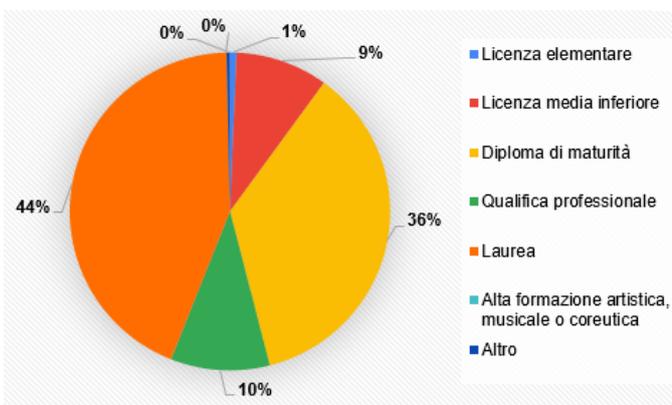


Elaborazione propria

Poco meno della metà delle persone appartenenti al campione analizzato è laureata: la laurea è stata conseguita, più precisamente, dal 43,67% degli intervistati; seguono il diploma di maturità, ottenuto dal 36% dei visitatori aderenti, la qualifica professionale (10%) e subito dopo la licenza media inferiore (9,33%). Le percentuali che interessano le altre tipologie di **titolo di studio** sono illustrate nella *figura 17*.

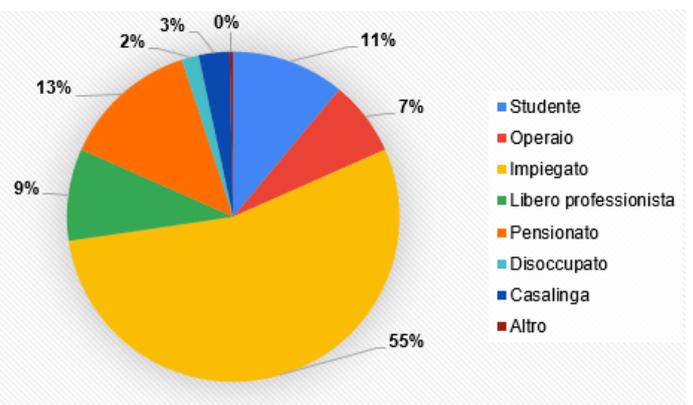
Il numero di impiegati è quello prevalente, infatti se ne contano 163, corrispondenti al 54,33%. Il 13,33 % del campione è invece costituito da pensionati, l'11% da studenti, il 9% da liberi professionisti e il 7,33% da operai. Altre tipologie di professione e la corrispondente percentuale sono valutabili a partire dalla *figura 18*.

Figura 17 – Il titolo di studio degli intervistati



Elaborazione propria

Figura 18 – La professione degli intervistati



Elaborazione propria

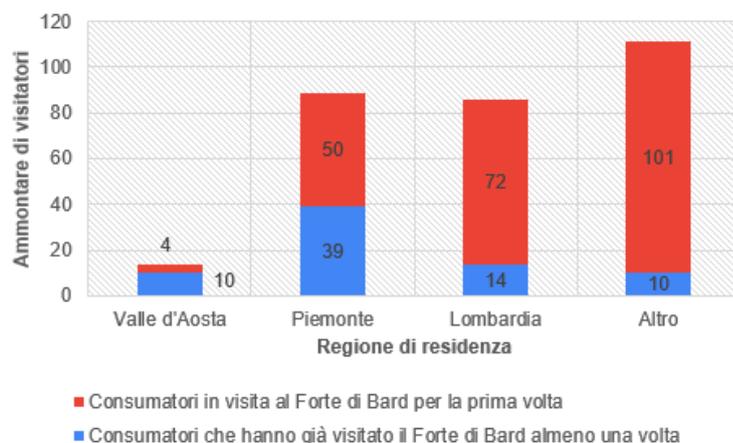
Il 75,67% del campione, ovvero 227 persone, è per la **prima volta in visita** al Forte di Bard. I 73 individui restanti, equivalenti al 24,33%, hanno già visitato la struttura almeno una volta, come illustrato nella *figura 19*. Considerando tali dati simultaneamente alla regione di provenienza degli intervistati, si può avanzare un'osservazione rilevante: più il visitatore è situato lontano da Bard, maggiori sono le probabilità che egli non si sia mai recato in visita presso il Forte. Infatti, analizzando l'asse delle ascisse nella *figura 20*, via via che aumenta la distanza della regione in cui risiedono gli individui, minore è l'ammontare di visitatori che hanno già visitato la struttura almeno una volta in passato – non a caso le regioni sono poste in ordine di distanza crescente – e ciò è dovuto proprio al fatto che tale **distanza** costituisce una **barriera al consumo**. Viceversa, spicca la capacità del Forte di Bard di riattrarre i consumatori per cui tale barriera non si pone: dei 14 individui valdostani componenti il campione, 10 sono infatti tornati in visita almeno per la seconda volta. Si tratta certamente di un insieme ridotto, tuttavia ben rappresenta le tendenze dominanti.

Figura 19 – La fruizione dei servizi del Forte di Bard da parte degli intervistati



Elaborazione propria

Figura 20 – La fruizione dei servizi del Forte di Bard da parte degli intervistati in relazione alla regione di residenza

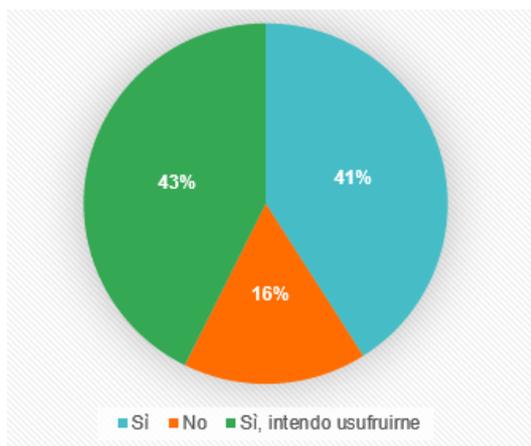


Elaborazione propria

Per quanto concerne la **soddisfazione dei clienti** circa l'offerta dei propri servizi, nel questionario sono stati presi in considerazione anzitutto la “**Caffetteria di Gola**” e il “**Ristorante la Polveriera**”, interni al Forte di Bard. In generale, contrariamente alle 49 persone che non ne hanno usufruito, 123 individui l'hanno fatto e 128 hanno dichiarato di avere intenzione di farlo, rispettivamente il 16%, il 41% e il 43%, come illustrato nella figura 21. Volendosi soffermare sulla tipologia di consumatori componenti tali insiemi, la figura 22 mostra come non si registri un'abissale differenza circa la categoria di consumatori che usufruiscono o meno del bar e/o del ristorante del Forte di Bard (escludendo coloro che intendono provare tale

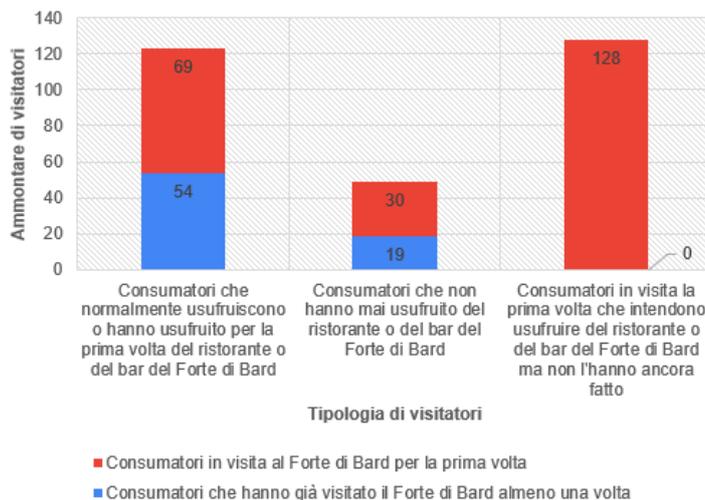
servizio senza averlo ancora fatto, le percentuali si aggirano intorno al 40% per coloro che non ne hanno usufruito, a fronte del 60% di consumo), mentre coloro che dichiarano di volersene avvalere stanno evidentemente visitando per la prima volta il Forte.

Figura 21 – La fruizione dei servizi offerti dal ristorante e/o dal bar interni al Forte di Bard da parte dei visitatori



Elaborazione propria

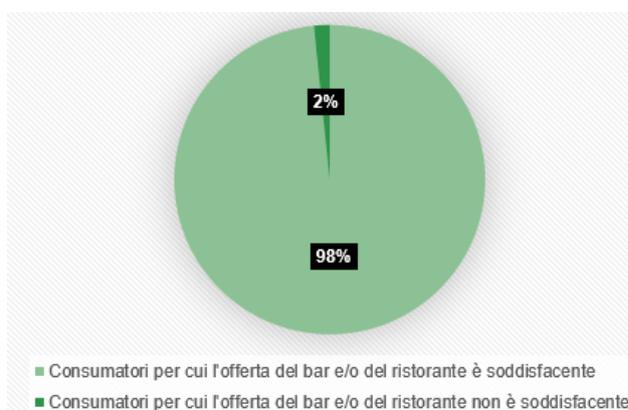
Figura 22 – La fruizione dei servizi offerti dal ristorante e/o dal bar interni al Forte di Bard in relazione alla tipologia di visitatori considerata



Elaborazione propria

Con riguardo ai 123 **consumatori che usufruiscono** del servizio offerto dal **ristorante e/o del bar interni al Forte**, soltanto 2 persone si dichiarano insoddisfatte. Il peso di tale insieme ha un peso precisamente dell'1,63% rispetto a coloro che ne hanno usufruito, come rappresentato nella *figura 23*, e riconducono tale giudizio alla qualità dei prodotti offerti. Invece, con riguardo alle 49 persone che non intendono usufruire di tali servizi, 15 di esse si sono recate in un ristorante e/o bar esterni al Forte di Bard, le quali sono indicate nella *figura 24* come circa il 31% di tale insieme, ed esse riconducono la propria scelta principalmente alle proprie abitudini quando si recano in visita e alla comodità di raggiungere tali strutture. Inoltre, alcuni visitatori hanno dichiarato che in precedenza non erano a conoscenza che il Forte disponesse di tali servizi al suo interno.

Figura 23 – La soddisfazione dei consumatori che hanno usufruito dei servizi offerti dal bar e/o ristorante interni al Forte di Bard



Elaborazione propria

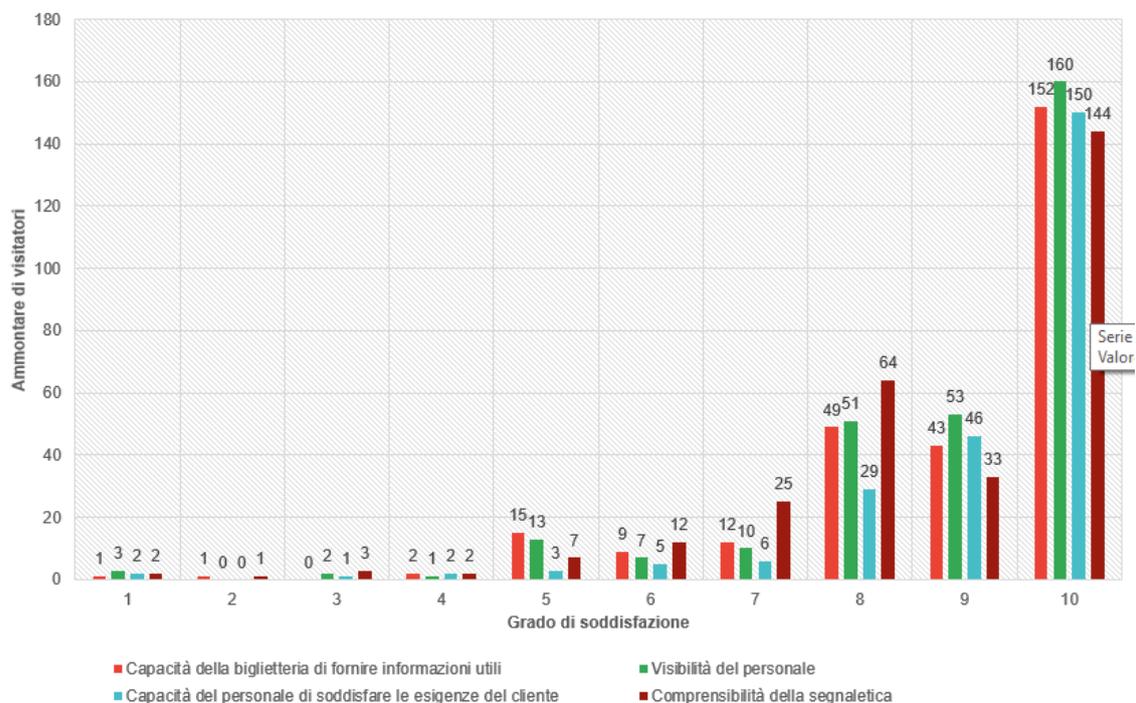
Figura 24 – L'incidenza dei visitatori che si sono recati in un bar e/o ristorante esterni al Forte di Bard



Elaborazione propria

Infine, è stato domandato agli intervistati di esprimere un **grado di giudizio** riguardo la capacità della **biglietteria** di fornire informazioni utili, la visibilità del **personale** e la sua capacità di soddisfare le esigenze della clientela, e la comprensibilità della **segnaletica** (l'estensione del Forte di Bard ammonta a 14.467 metri quadrati di superficie, dunque saper guidare il consumatore lungo la propria visita è fondamentale). In generale, le valutazioni registrate per queste quattro categorie di attività dagli intervistati sono state simili: fornendo un giudizio su una scala da 1 a 10, in cui 1 esprime totale disaccordo e 10 totale accordo, per tutte le categorie la percentuale di coloro soddisfatti con un livello di 10/10 oscilla circa fra il 50% e il 60%, che raggiungono una quota intorno all'80% e 90%, se sommati a giudizi positivi sino a 8. Giudizi negativi, che non sfiorano nemmeno la sufficienza, spaziano invece circa dal 5% al 7%, ovvero fra le 15 e le 19 persone per ciascuna tipologia di offerta considerata. In ogni caso, tali risultati sono esposti con maggior dettaglio nella *figura 25*.

Figura 25 – Il grado di soddisfazione dei consumatori relativamente alla biglietteria, al personale museale e alla segnaletica del Forte di Bard



Elaborazione propria

5.2 – Le imprese culturali e l’impatto del Covid-19 – un focus sugli enti museali

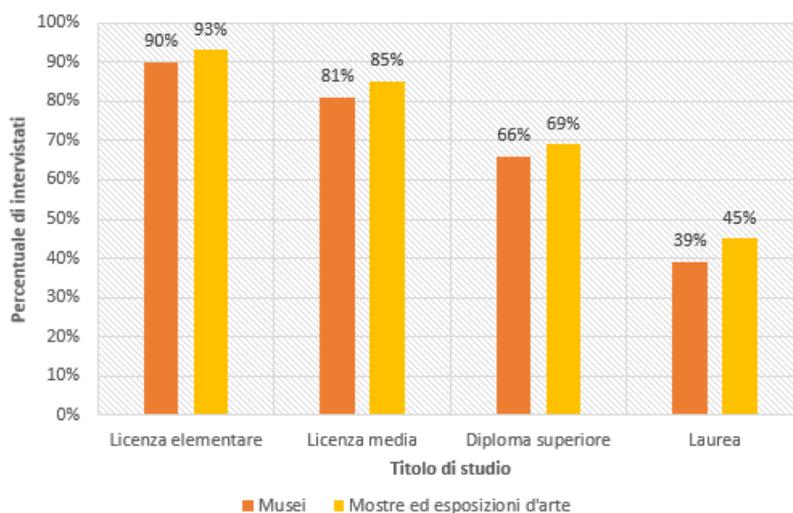
Comprendere il concetto di “consumo culturale” non è affatto immediato, sia da punto di vista teorico, sia per quanto concerne la misurazione di tale fenomeno. Il termine “**cultura**” racchiude infatti una serie di **sfaccettature semantiche**, a partire dal suo significato individuale, per cui l’enciclopedia Treccani la definisce come *l’insieme delle cognizioni intellettuali che una persona ha acquisito attraverso lo studio e l’esperienza, rielaborandole peraltro con un personale e profondo ripensamento così da convertire le nozioni da semplice erudizione in elemento costitutivo della sua personalità morale, della sua spiritualità e del suo gusto estetico, e, in breve, nella consapevolezza di sé e del proprio mondo*, sino alla sua accezione collettiva, in cui rientra l’intera comunità e non soltanto il singolo, per la quale essa può essere descritta come *l’insieme dei valori, simboli, concezioni, credenze, modelli di comportamento e anche delle attività materiali, che caratterizzano il modo di vita di un gruppo sociale*. Di conseguenza, il consumo

culturale si traduce in un fenomeno comprendente numerose pratiche culturali che hanno a loro volta come oggetto diversi beni e servizi, un insieme difficile da interpretare ed analizzare.

A tale proposito, risulta interessante l'**analisi del panorama culturale italiano**, in particolare quello costituito dall'**offerta degli enti museali**. Un articolo de "Il Sole 24 ore" risalente al 2018 descrive, citando il rapporto nazionale stilato dall'Istat a proposito dei musei, relativo al 2016, un **modello** nel complesso "**diffuso e polverizzato**", per indicare la distribuzione dei musei sul territorio italiano. Da tali analisi emerge infatti come, pur essendo distribuiti omogeneamente, circa su quasi un comune su quattro, i musei dello "stivale" non presentano i caratteri di un sistema coeso e non si possono considerare parte di una rete nazionale matura: in generale, nel Meridione si contano meno musei e di dimensioni più ridotte e qui i visitatori annui ammontano al 20% circa, nel centro Italia circa la metà e nel nord Italia i restanti. Altre divergenze si delineano in rapporto ai **flussi di visitatori** registrati in tali poli, in quanto meno di un quarto dei musei italiani riesce a conteggiare 10.000 visitatori annui e il 33% non arriva alla vendita di 1.000 biglietti. Il medesimo articolo della testata giornalistica sottolinea inoltre che l'economia culturale italiana non viene trainata dagli stessi cittadini, bensì dai **turisti stranieri**. A tal proposito, nei dodici mesi precedenti il censimento operato dall'Istat solo 3 italiani su 10 hanno visitato almeno un museo, il 20% un'area archeologica, il 75% non ha assistito ad alcuna mostra e il 56% non ha neppure visitato un centro storico di interesse culturale, con percentuali più elevate nel sud.

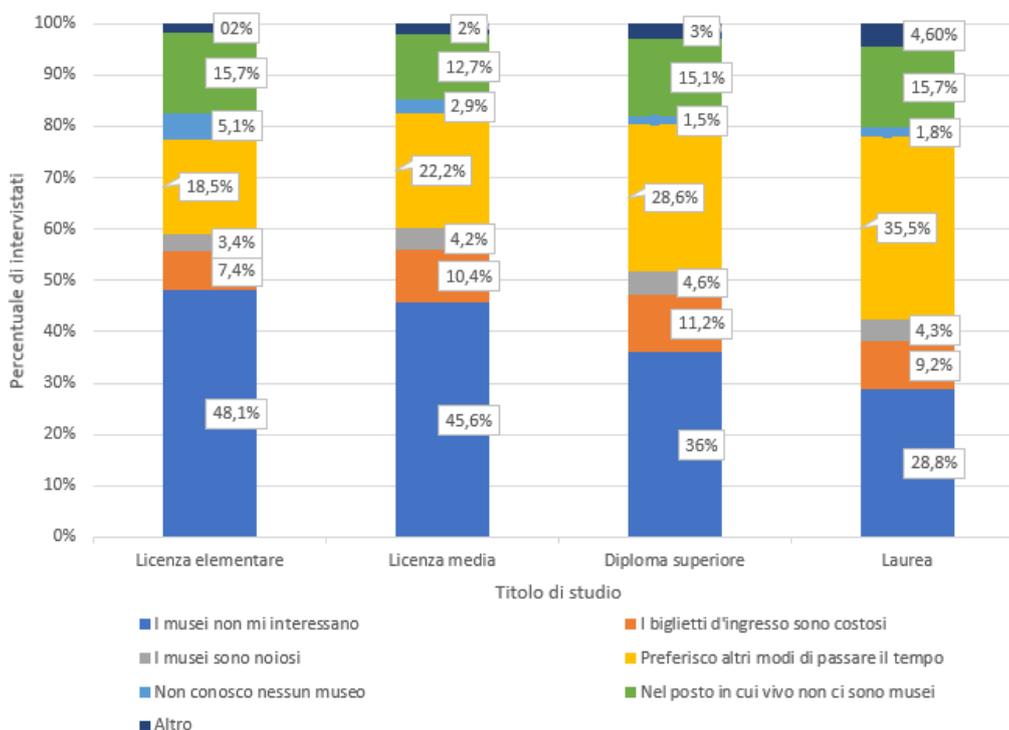
Uno degli aspetti più rilevanti è però la conferma del **gap** fra coloro che hanno studiato e coloro che non possiedono un **titolo di studio**. Il 90% di questi ultimi non ha infatti visitato alcun museo nei dodici mesi precedenti il censimento, percentuale che si eleva al 93% se si indaga su mostre ed esposizioni d'arte, cifre che si riducono gradualmente sino ad arrivare ai laureati, di cui se ne sono registrati il 39% nel primo caso e il 45% nel secondo, come riportato nella *figura 26*. A spiegazione di tale fenomeno, dai dati emerge che non si tratta meramente di un problema economico, legato al costo del biglietto d'ingresso, ma la tendenza rilevabile nella *figura 27* è associata alla **mancanza di interesse**.

Figura 26 – La percentuale di italiani che nei dodici mesi precedenti non hanno visitato musei e mostre ed esposizioni d'arte in relazione al titolo di studio posseduto



Fonte: rielaborazione propria a partire da un articolo de "Il Sole 24 ore"

Figura 27 – Le motivazioni per cui gli italiani non hanno visitato luoghi di cultura nei dodici mesi precedenti in relazione al titolo di studio posseduto



Fonte: rielaborazione propria a partire da un articolo de "Il Sole 24 ore"

Anche i dati raccolti con il **questionario** somministrato al **Forte di Bard** sembrano seguire la **stessa tendenza**: come riportato nella **figura 28**, coloro che dichiarano di

visitare un museo o una mostra mediamente 3 o più volte l'anno sono per il 43,67% laureati, mentre i diplomati ammontano al 36%, rispettivamente 90 e 55 persone. Si contano poi 41 laureati e 51 diplomati che ne usufruiscono 1 o 2 volte all'anno. Per quanto riguarda la professione degli individui appartenenti al campione, gli impiegati sono coloro che si recano in visita presso enti museali o mostre più spesso delle altre categorie: la *figura 29* mostra che 161 impiegati usufruiscono di tale tipologia di servizi almeno una volta all'anno, il che equivale al 53,67% del campione oggetto di indagine.

Figura 28 – La fruizione di cultura da parte degli intervistati in relazione al titolo di studio posseduto

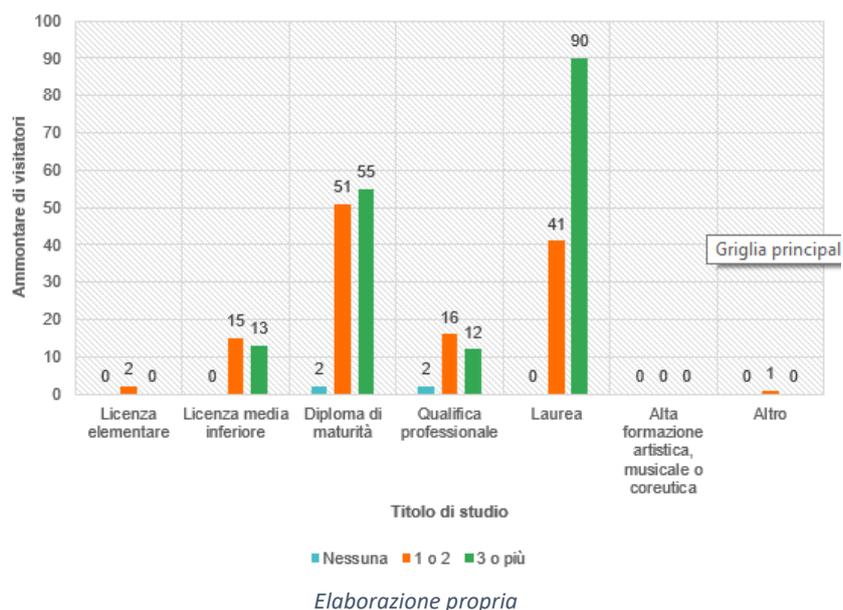
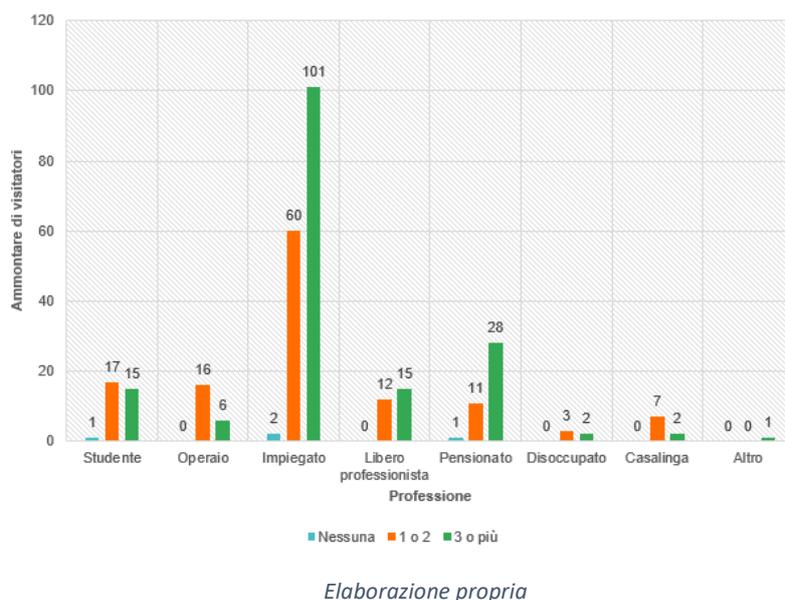


Figura 29 – La fruizione di cultura da parte degli intervistati in relazione alla propria professione



Qualunque momento storico venga preso in considerazione, tra consumatore e imprese di servizi, specialmente quelle di tipo culturale, si pongono delle **barriere**: si tratta di ostacoli al consumo del servizio culturale, che possono essere **di tipo fisico**, come nel caso della rete di trasporti pubblici che collega gli enti museali al resto del territorio, oppure fattori **personali**, quali il poco coinvolgimento per l'attività considerata, o ancora il **costo** del biglietto d'ingresso per accedere alla fruizione del servizio in questione. A partire dal 2020, a quelli appena elencati, si può aggiungere anche l'impatto causato dal **Covid-19**. Non è un mistero che la pandemia legata a tale virus abbia rivoluzionato molteplici aspetti della vita degli individui e ciò è avvenuto anche relativamente al panorama culturale italiano, come si evince dai dati forniti da diverse rilevazioni.

Anzitutto, occorre analizzare **come è variato lo scenario pre-Covid** durante l'avvento della pandemia e degli **effetti** che essa ha portato con sé. Nel 2019 le rilevazioni effettuate dall'Istat contano 130 milioni di utenti di musei e istituti simili, pubblici e privati. L'anno dopo il totale di tale categoria di consumatori ammonta a circa 36 milioni, ovvero si è registrato un calo di poco più del 70%, nonostante durante il corso del 2020 il 92% delle strutture museali italiane è rimasto aperto al pubblico, seppure parzialmente – a tal proposito, si sottolinea che tra fine febbraio e maggio e, ancora, tra novembre e dicembre 2020 era stata disposta la chiusura obbligatorio degli enti museali al fine del contenimento della diffusione del Covid-19.

“**Il Sole 24 Ore**”, in un articolo datato 12 agosto 2022 e basato sull'indagine “Aspetti della vita quotidiana” proposta dall'**Istat** in ogni primavera¹⁵, riferisce che fra il 2020 e il 2021, quando ormai il lockdown totale era trascorso, soltanto l'8,3% degli italiani intervistati ha svolto almeno due attività culturali nei dodici mesi precedenti, a fronte di una variazione che aveva già visto ridursi tale ammontare nei due anni antecedenti (dal 35,1% nel 2019 al 29,8% nel 2020).

Un'altra indagine interessante a proposito dell'impatto del Covid-19 sul consumo di cultura è quella condotta da **Ipsos**¹⁶, basata su 1.000 persone a livello nazionale e sulle impressioni qualitative di una community online. I dati emersi mostrano come il lockdown legato a tale pandemia abbia inizialmente disorientato i cittadini italiani, per poi in seguito stimolarli, imponendo di trovare nuove soluzioni dal punto di visita

¹⁵ Si tratta della nona edizione del “Bes”, il Rapporto annuale sul *Benessere Equo e Sostenibile* redatto ogni anno dall'Istat. In particolare, l'indagine “Aspetti della vita quotidiana” è avanzata su un campione di circa 25.000 famiglie, distribuite in circa 800 comuni italiani di differente portata demografica. È comunque opportuno leggere tali dati con obiettività, rammentando che si tratta, appunto, di un'indagine campionaria, però essa possiede senza alcun dubbio un ampio valore statistico.

¹⁶ Ipsos è un istituto di sondaggi con sede a Parigi. Fondato nel 1975, oggi opera attraverso proprie società controllate presenti in 84 Paesi.

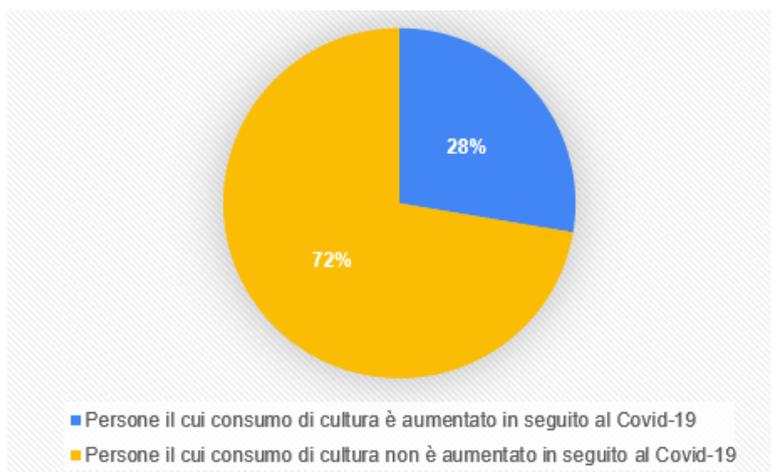
della fruizione culturale: il digitale ha iniziato a giocare un ruolo determinante e ha permesso che la platea dei consumatori di servizi culturali si ampliassero. L'analisi identifica un nuovo target composto da quegli individui con un livello di istruzione più basso e poco abituati ad informarsi sui temi di attualità. Tali risultati sono confermati anche dalla ricerca "Covid-19: la cultura si sposta sul digitale", svolta da **Impresa Cultura Italia-Confcommercio**¹⁷ in collaborazione con **SWG**¹⁸, che ha dedotto un incredibile **switch al digitale** sia da parte dei consumatori sia da parte delle istituzioni. Tuttavia, un articolo della Treccani a tal proposito, sottolinea come i suddetti **esiti** rimangano ad ogni modo **circoscritti**, soprattutto per quanto concerne i tour virtuali in strutture culturali, opportunità che la metà degli intervistati non ha colto, pur essendo a conoscenza di tale offerta.

I risultati del **questionario** sottoposto ai visitatori del **Forte di Bard**, esposti nella **figura 30**, **rispecchiano le conclusioni** delle precedenti ricerche, infatti solo 83 persone dichiarano di aver visto aumentare la propria propensione alla cultura in seguito al diffondersi del Covid-19, contro le 217 per cui vale il contrario, rispettivamente il 27,67% e il 72,33%. In particolare, la quasi totalità dei primi ricollega tale giudizio al lockdown obbligatorio vissuto in relazione alla pandemia e la conseguente voglia di sfruttare le opportunità di socialità e di cultura che ora si palesano – dichiarazioni al proposito sono, ad esempio, “perché mi sono reso conto di voler visitare quanto più possibile dopo aver vissuto l'impossibilità di farlo” oppure “perché non voglio più stare in casa” – quindi ecco che si conferma l'assolvimento da parte della cultura, di bisogni di svago e condivisione. Una minima parte fa invece riferimento alla più generale voglia di arricchirsi e alla propria curiosità, senza ricondurre il tutto alle chiusure obbligatorie conseguenti alla pandemia.

¹⁷Impresa Cultura Italia-Confcommercio consiste nel coordinamento di imprese culturali promosso da Confcommercio al fine di promuovere e tutelare il settore in questione, favorendo l'interlocuzione con le istituzioni.

¹⁸ SWG è un istituto di ricerca fondato a Trieste nel 1981.

Figura 30 – L’impatto del Covid-19 sulla fruizione di cultura da parte degli intervistati



Elaborazione propria

5.3 – La fruizione culturale da parte dei giovani e strategie per incentivarla

Fra i differenti target per cui le imprese possono propendere, un segmento di clienti senza dubbio rilevante è quello costituito dai **giovani**, potenziali protagonisti della fruizione di cultura presente e futura. In Italia tale platea di consumatori non sembra però essere interessata al settore e occorre dunque comprendere quali sono gli ostacoli che si pongono tra le nuove generazioni e il consumo di cultura al fine di riuscire ad abatterli.

La questione inerente alle **barriere** che si frappongono **tra giovani e fruizione culturale** si pone in Italia da diversi anni ormai: già nel 1997, con il decreto ministeriale 507, il ministro dei beni culturali **Walter Veltroni** introdusse una **riduzione del 50% sul biglietto d'ingresso** in tutti i musei statali a favore dei visitatori di età compresa tra i 18 e i 25 anni. Sulla stessa scia se ne sono susseguite altre, come la recentissima campagna condotta dalla **Direzione Generale Musei**¹⁹ durante l'estate del 2022, consistente nella **gratuità dell'ingresso** in musei, parchi archeologici e complessi monumentali statali per coloro di età inferiore ai 18 anni e nella **riduzione del biglietto a 2 euro** per i giovani tra i 18 e i 25 anni, o, ancora a livello nazionale, la **Carta Giovani**

¹⁹ La Direzione Generale Musei è un organo subordinato al Ministero della cultura e ha ruolo di cura delle collezioni dei musei e dei luoghi della cultura statali, al fine della loro fruizione e valorizzazione.

Nazionale (CNG), introdotta con la legge di bilancio 2020 a favore di cittadini italiani ed europei residenti in Italia di età compresa tra i 18 e i 35 anni e che, a partire da marzo 2021, consente l'ottenimento di agevolazioni per l'accesso a beni e servizi su territorio nazionale ed europeo, in un'ottica di incentivazione della fruizione culturale e formativa.

Iniziative di questo genere, la cui logica di base è molto simile a quella di altre attuate in passato, non si rivelano però totalmente efficaci. I rilevamenti effettuati dall'**Istat** in riferimento al 2016 mostrano infatti come, a fronte del **biglietto d'ingresso nei musei statali a 2 euro** destinato ai consumatori con fascia d'età 18 – 25 anni introdotto dall'allora ministro dei beni culturali **Bonisoli**, il 53,6% di diciottenni e diciannovenni intervistati non ha mai visitato un museo durante l'anno, percentuale che ammonta al 64,8% per coloro tra i 20 e i 24 anni – tale aumento è ricondotto al fatto che tale categoria di consumatori non sfrutta più occasioni come le gite scolastiche per recarsi in visita presso luoghi culturali di vario tipo. Con riguardo alle suddette fasce di visitatori, la stessa indagine ha registrato inoltre che circa l'8% di entrambe non ha mai visitato un museo perché esso è ritenuto troppo costoso. Ecco, quindi, che il problema principale riscontrato in tale ambito non è legato al prezzo dei biglietti d'ingresso, quanto all'**attrattività** degli enti museali presenti sul territorio italiano: quasi un giovane su due non si reca al museo solo perché non interessato e più precisamente tale tendenza si registra per il 48% dei 18 – 19enni, il 45% dei 20 – 24enni, il 42,6% dei 25 – 34enni.

Se i risultati della suddetta indagine dimostrano che campagne volte ad abbattere soltanto le barriere di natura economica tra giovani e cultura non sono sufficienti, non significa però che non siano comunque utili. Un'iniziativa di questo tipo è portata avanti attualmente anche in **Valle d'Aosta**, a partire dal 1° luglio 2021; denominato "**Free culture pass**", si tratta dell'ingresso gratuito per tutta una serie di complessi culturali situati in tutta la regione di cui possono beneficiare i giovani *under 25*. Validato inizialmente sino al 31 dicembre 2021, la misura è stata estesa per un ulteriore anno.

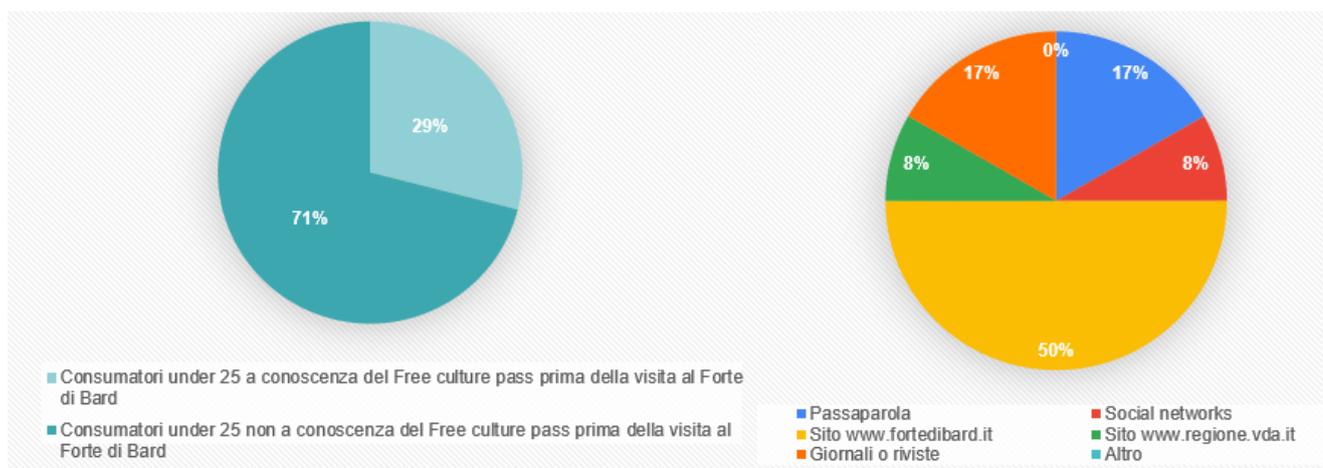
Nell'ambito del **questionario** sottoposto al **Forte di Bard**, risulta interessante indagare riguardo il rapporto tra Free culture pass e giovani visitatori, considerato che l'associazione ne beneficia sin dal 21 ottobre 2021. Come si può osservare nella *figura 31*, prima di recarsi in visita al Forte, soltanto il 28,95% dei 38 consumatori di età al di sotto di 25 anni era al corrente della suddetta iniziativa regionale, il che corrisponde a 11 individui. I restanti 17 hanno usufruito del servizio senza esserne a conoscenza e ciò significa che sarebbero stati disposti ad acquistare il biglietto d'ingresso pagando un determinato prezzo, a seconda della tipologia di visita prescelta.

Al primo posto in termini di efficacia di comunicazione del Free culture pass, i cui canali di trasmissione sono rappresentati nella *figura 32*, il sito web del Forte di Bard è il mezzo che risulta più efficace nella divulgazione della gratuità, in quanto la metà degli *under 25* intervistati è venuto a conoscenza dell'iniziativa tramite esso. Seguono il canale del passaparola e i giornali insieme alle riviste e successivamente i social networks e il sito della regione Valle d'Aosta, che ammontano rispettivamente al 16,67% e all'8,33%.

Il 100% dei giovani visitatori intervistati visiterebbe il Forte di Bard anche senza gratuità. Nonostante le dimensioni ridotte di tale fascia di consumatori, si tratta di un dato positivo per la struttura, poiché non solo coloro che si sono recati in visita non consapevoli di potervi accedere gratuitamente spenderebbero un ammontare per i servizi ottenuti, ma ciò vale anche per coloro che vi sono stati attratti prevalentemente in virtù della gratuità; certamente, tale categoria di consumatori si ritiene soddisfatta.

Figura 31 – La conoscenza del Free culture pass da parte dei consumatori under 25 precedentemente la visita al Forte di Bard

Figura 32 – I canali attraverso i quali i consumatori under 25 sono venuti a conoscenza del Free culture pass precedentemente la visita al Forte di Bard



Elaborazione propria

Elaborazione propria

A proposito dell'iniziativa osservata da una prospettiva più ampia, **i dati confermano** quanto dedotto in precedenza: si tratta di una misura utile, ma non sufficiente ad attrarre nuovi consumatori – in tal caso ciò ha funzionato solo per il 28,95% degli *under 25* intervistati. Dato che sul restante 71,05% essa non ha avuto effetti, si può concludere nuovamente che campagne di questo genere non hanno efficacia ai fini dell'afflusso di nuovi clienti, quanto alla **fidelizzazione** di quelli già posseduti.

Conclusioni

È evidente che il marketing racchiuda una serie molto variegata di nozioni e ciascuna impresa operante nel mercato ha sicuramente a che fare con ognuna di esse: qualunque operatore economico, a prescindere dalla propria grandezza, dall'ammontare di dipendenti impiegati e dal fatturato conseguito, anche nel caso in cui non dovesse dare la giusta importanza al ruolo del marketing all'interno della propria azienda, si scontra ogni giorno con dinamiche di questo genere. Uno degli obiettivi del marketing è proprio riuscire a mettere ordine in un sistema in cui sono presenti numerosissime tipologie di imprese con relativi prodotti e servizi offerti, dando modo di poter seguire delle linee guida in base al contesto in cui si opera. Affrontare dapprima strategie di marketing e tecniche di *pricing* e analizzare in seguito il processo decisionale del consumatore posto di fronte ad un prodotto o a un servizio che potrebbe acquistare significa riuscire a dare significato ad ogni elemento che ruota attorno all'asse costituito dalla semplice produzione dell'output che si otterrà in conclusione.

Infine, è certamente interessante confrontare cifre ed indicatori raccolti a livello nazionale con dati relativi ad un contesto più circoscritto, valutando se le tendenze sono le medesime o se si discostano le une dalle altre e riflettendo anche sull'efficacia di alcune misure attuate per condizionare i consumatori in una direzione ben precisa. Nel caso preso in esame, le risposte fornite dai visitatori del Forte di Bard denotano comportamenti in linea con quelli registrati a livello nazionale, a partire dalle dinamiche su cui ha impattato il Covid-19, sino alla risposta del pubblico dei giovani a fronte del parziale o totale abbattimento delle barriere di tipo economico.

Appendice 1 – Il questionario somministrato al Forte di Bard

Di seguito sono riportate le domande contenute nel questionario sottoposto ai visitatori del Forte di Bard.

Sezione 1 – Domande di carattere demografico

- 1) Qual è il tuo genere?
Maschio Femmina LGBTQIA+
- 2) Qual è la tua fascia d'età?
0 – 25 anni 26 – 50 anni 51 – 75 anni Oltre i 76 anni
- 3) Qual è la tua provincia di residenza?
Aosta Alessandria Asti Biella Cuneo Novara Torino
Verbano-Cusio-Ossola Vercelli Bergamo Brescia Como
Cremona Lecco Lodi Mantova Milano Monza e della Brianza
Pavia Sondrio Varese Altro
- 4) Quale titolo di studio hai conseguito?
Licenza elementare Licenza media inferiore Diploma di maturità
Qualifica professionale Laurea Alta formazione artistica, musicale e coreutica
- 5) Qual è la tua professione?
Studente Operaio Impiegato Libero professionista Pensionato Altro: ...
- 6) In media quante volte ti rechi in un museo/mostra in un anno?
Nessuna volta 1 o 2 volte 3 o più volte
- 7) In seguito alla pandemia legata al Covid-19, la tua propensione al turismo e alla cultura è aumentata?
Sì No
a) Se sì, perché?
...
- 8) Hai già visitato il Forte di Bard in passato?
Sì No

Sezione 2 – Domande da sottoporre a coloro che hanno già visitato il Forte di Bard in passato

- 9) Attraverso quali canali sei venuto a conoscenza del Forte di Bard?
Passaparola Radio
Pubblicità stradale
Sito internet del Forte di Bard
Giornali o riviste
Locandine, manifesti e brochures
Uffici di informazione turistica
La struttura presso la quale soggiorno

Sezione 3 – Domande da sottoporre a coloro che stanno visitando il Forte di Bard per la prima volta

- 9) Attraverso quali canali sei venuto a conoscenza del Forte di Bard?
Passaparola Radio
Pubblicità stradale
Sito internet del Forte di Bard
Giornali o riviste
Locandine, manifesti e brochures
Uffici di informazione turistica

-
- Social networks Altro: ...
- 10)** Cosa ti ha spinto a venire a visitare il Forte di Bard la prima volta?
- Il complesso architettonico
 I musei permanenti
 Una mostra fotografica
 Una mostra d'arte
 L'offerta complessiva del Forte di Bard
 Altro: ...
- 11)** Cosa ti ha spinto a tornare a visitare il Forte di Bard?
- Il complesso architettonico
 I musei permanenti
 Una mostra fotografica
 Una mostra d'arte
 Altro: ...
- 12)** Normalmente con chi visiti il Forte di Bard?
- Nessuno Amici Parenti Partner
 Colleghi di lavoro Altro: ...
- 13)** In occasione della visita al Forte di Bard, normalmente soggiorni in una struttura ricettiva valdostana?
- Sì No
- a)** Se sì, in media qual è la durata del tuo soggiorno?
- 1 notte 2 o 3 notti Più di tre notti
- b)** Se sì, normalmente in che tipo di struttura ricettiva soggiorni?
- Hotel Bed & Breakfast
 Parcheggio o area camper
 Altro: ...
- 14)** Normalmente quale mezzo di trasporto utilizzi per venire in visita al Forte di Bard?
- Automobile Pullman Treno
 Bicicletta E-bike Altro: ...
- 15)** In media quanto tempo dedichi alla visita del Forte di Bard?
- La struttura presso la quale soggiorno
 Social networks Altro: ...
- 10)** Cosa ti ha spinto a venire a visitare il Forte di Bard?
- Il complesso architettonico
 I musei permanenti
 Una mostra fotografica
 Una mostra d'arte
 L'offerta complessiva del Forte di Bard
 Altro: ...
- 11)** Ritieni che ti piacerebbe tornare in Visita al Forte di Bard?
- Sì No
- a)** Se sì, quale elemento ti spingerebbe a tornare in visita?
- Il complesso architettonico
 I musei permanenti
 Una mostra fotografica
 Una mostra d'arte
 Altro: ...
- 12)** Con chi stai visitando il Forte di Bard?
- Nessuno Amici Parenti Partner
 Colleghi di lavoro Altro: ...
- 13)** In occasione della visita al Forte di Bard, stai soggiornando in una struttura ricettiva valdostana?
- Sì No
- a)** Se sì, qual è la durata del tuo soggiorno?
- 1 notte 2 o 3 notti Più di tre notti
- b)** Se sì, in che tipo di struttura ricettiva stai soggiornando?
- Hotel Bed & Breakfast
 Parcheggio o area camper
 Altro: ...
- 14)** Quale mezzo di trasporto hai utilizzato per venire in visita al Forte di Bard?
- Automobile Pullman Treno
 Bicicletta E-bike Altro: ...
- 15)** Quanto tempo stai dedicando alla visita del Forte di Bard?
-

-
- | | |
|--|--|
| <p><input type="checkbox"/> 2 o 3 ore <input type="checkbox"/> Mezza giornata
<input type="checkbox"/> Un'intera giornata</p> <p>16) Hai usufruito della gratuità del biglietto/convenzione per la visita al Forte di Bard?</p> <p><input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p> <p>a) Se sì, di che tipo di gratuità/convenzione si tratta?</p> <p><input type="checkbox"/> Fascia d'età 0-25 anni
<input type="checkbox"/> Possessori Membership Card Forte di Bard Save the Glacier
<input type="checkbox"/> Possessori Abbonamento Musei Piemonte Valle d'Aosta e Abbonamento Musei Lombardia Valle d'Aosta
<input type="checkbox"/> Possessori Aosta Valley Tourist Card (per i musei) <input type="checkbox"/> Altro: ...</p> <p>17) Durante le visite, normalmente usufruisci del servizio bar e/o ristorante interno al Forte di Bard?</p> <p><input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p> <p>a) Se sì, l'offerta è adeguata?</p> <p><input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p> <p>1. Se no, per quale motivo l'offerta non è adeguata?</p> <p><input type="checkbox"/> ...</p> <p>b) Se normalmente non usufruisci di un servizio bar e/o ristorante interno al Forte di Bard, ti rechi in un bar e/o ristorante all'esterno?</p> <p><input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p> <p>1. Se sì, perché preferisci recarti al di fuori del Forte di Bard?</p> <p><input type="checkbox"/> ...</p> <p>18) Esprimi quanto sei d'accordo su una scala da 1 a 10 (in cui 1 esprime totale disaccordo e 10 esprime totale accordo) con le seguenti affermazioni circa i servizi offerti durante la visita al Forte di Bard:</p> | <p><input type="checkbox"/> 2 o 3 ore <input type="checkbox"/> Mezza giornata
<input type="checkbox"/> Un'intera giornata</p> <p>16) Hai usufruito della gratuità del biglietto/convenzione per la visita al Forte di Bard?</p> <p><input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p> <p>a) Se sì, di che tipo di gratuità/convenzione si tratta?</p> <p><input type="checkbox"/> Fascia d'età 0-25 anni
<input type="checkbox"/> Possessori Membership Card Forte di Bard Save the Glacier
<input type="checkbox"/> Possessori Abbonamento Musei Piemonte Valle d'Aosta e Abbonamento Musei Lombardia Valle d'Aosta
<input type="checkbox"/> Possessori Aosta Valley Tourist Card (per i musei) <input type="checkbox"/> Altro: ...</p> <p>17) Durante la visita, hai usufruito o intendi usufruire del servizio bar e/o ristorante interno al Forte di Bard?</p> <p><input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p> <p>a) Se ne hai usufruito, l'offerta è stata adeguata?</p> <p><input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p> <p>1. Se no, perché l'offerta non è stata adeguata?</p> <p><input type="checkbox"/> ...</p> <p>b) Se non ne hai usufruito, ti sei recato o intendi recarti in bar e/o ristorante esterno al Forte di Bard?</p> <p><input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No</p> <p>1. Se sì, perché hai preferito recarti al di fuori del Forte di Bard?</p> <p><input type="checkbox"/> ...</p> <p>18) Esprimi quanto sei d'accordo su una scala da 1 a 10 (in cui 1 esprime totale disaccordo e 10 esprime totale accordo) con le seguenti affermazioni circa i servizi offerti durante la visita al Forte di Bard:</p> |
|--|--|
-

-
- i. La biglietteria mi ha fornito tutte le informazioni di cui necessitavo.
1 2 3 4 5

6 7 8 9 10
Non ho usufruito di questo servizio
- ii. Il personale di assistenza museale è ben visibile e riconoscibile.
1 2 3 4 5
6 7 8 9 10
Non ho usufruito di questo servizio
- iii. Il personale di assistenza museale ha soddisfatto le mie esigenze.
1 2 3 4 5
6 7 8 9 10
Non ho usufruito di questo servizio
- iv. Le indicazioni fornite dalla segnaletica sono ben comprensibili.
1 2 3 4 5
6 7 8 9 10
Non ho usufruito di questo servizio

- 19)** Cosa gradiresti trovare al Forte di Bard durante una visita futura?
Maggiori servizi dedicati ai bambini
Custodia dell'animale domestico durante la visita
Maggiore spazio a mostre fotografiche
Maggiore spazio a mostre d'arte
Maggiore spazio per eventi (convegni, concerti e spettacoli, presentazione di libri)
Altro: ...

- 20)** In che modo vorresti restare informato circa le future attività del Forte di Bard?
...

- i. La biglietteria mi ha fornito tutte le informazioni di cui necessitavo.
1 2 3 4 5
6 7 8 9 10
Non ho usufruito di questo servizio
- ii. Il personale di assistenza museale è ben visibile e riconoscibile.
1 2 3 4 5
6 7 8 9 10
Non ho usufruito di questo servizio
- iii. Il personale di assistenza museale ha soddisfatto o sta soddisfacendo le mie esigenze.
1 2 3 4 5
6 7 8 9 10
Non ho usufruito di questo servizio
- iv. Le indicazioni fornite dalla segnaletica sono ben comprensibili.
1 2 3 4 5
6 7 8 9 10
Non ho usufruito di questo servizio

- 19)** Cosa gradiresti trovare al Forte di Bard durante una visita futura nel caso decidessi di tornare?
Maggiori servizi dedicati ai bambini
Custodia dell'animale domestico durante la visita
Maggiore spazio a mostre fotografiche
Maggiore spazio a mostre d'arte
Maggiore spazio per eventi (convegni, concerti e spettacoli, presentazione di libri)
Altro: ...

- 20)** In che modo vorresti restare informato circa le future attività del Forte di Bard se decidessi di tornare in visita?
...

Sezione 4 – Domande da sottoporre agli under 25

21) Nel momento in cui hai deciso di visitare il Forte di Bard, eri a conoscenza della gratuità del biglietto dedicata agli under 25?

Sì No

a) Se sì, come ne sei venuto a conoscenza?

Tramite passaparola Tramite social networks Tramite il sito www.fortedibard.it

Tramite il sito www.regione.vda.it Tramite giornali o riviste Altro: ...

22) Visiteresti il Forte di Bard anche senza gratuità?

Sì No

a) Se no, perché?

...

Appendice 2 – Le tabelle di distribuzione di frequenza del caso Forte di Bard

Di seguito sono riportate le tabelle di distribuzione di frequenza elaborate al fine dell'analisi dei dati ricavati con il questionario somministrato al Forte di Bard.

Tabella 1 – Il genere degli intervistati (figura 14)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
Maschio	118	39,33%
Femmina	180	60,00%
LGBTQIA+	2	0,67%
	300	1

Tabella 2 – La fascia d'età degli intervistati (figura 15)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
0 - 25	38	12,67%
26 - 50	138	46,00%
51 - 75	119	39,67%
76 +	5	1,67%
	300	1

Tabella 3 – Le regioni di residenza degli intervistati (figura 16)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
Valle d'Aosta	14	4,67%
Piemonte	89	29,67%
Lombardia	86	28,67%
Altro	111	37,00%
	300	1

Tabella 4 – Il titolo di studio degli intervistati (figura 17)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
Licenza elementare	2	0,67%
Licenza media inferiore	28	9,33%
Diploma di maturità	108	36,00%
Qualifica professionale	30	10,00%
Laurea	131	43,67%
Alta formazione artistica, musicale o coreutica	0	0,00%
Altro	1	0,33%
	300	1

Tabella 5 – La professione degli intervistati (figura 18)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
Studente	33	11,00%
Operaio	22	7,33%
Impiegato	163	54,33%
Libero professionista	27	9,00%
Pensionato	40	13,33%
Disoccupato	5	1,67%
Casalinga	9	3,00%
Altro	1	0,33%
	300	1

Tabella 6 – La fruizione dei servizi del Forte di Bard da parte degli intervistati (figura 19)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
Consumatori in visita al Forte di Bard per la prima volta	227	75,67%
Consumatori che hanno già visitato il Forte di Bard almeno una volta	73	24,33%
	300	1

Tabella 7 – La fruizione dei servizi del Forte di Bard da parte degli intervistati in relazione alla regione di residenza (figura 20)

	Frequenze assolute	Frequenze relative	
Si VdA	10	71,43%	
No VdA	4	28,57%	100,00%
Si Piemonte	39	43,82%	
No Piemonte	50	56,18%	100,00%
Si Lombardia	14	16,28%	
No Lombardia	72	83,72%	100,00%
Si Altro	10	9,01%	
No Altro	101	90,99%	100,00%
	300		

Tabella 8 – La fruizione dei servizi offerti dal ristorante e/o dal bar interni al Forte di Bard da parte dei visitatori (figura 21)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
Sì	123	41,00%
No	49	16,33%
Sì, intendo usufruirne	128	42,67%
	300	1

Tabella 9 – La fruizione dei servizi offerti dal ristorante e/o dal bar interni al Forte di Bard in relazione alla tipologia di visitatori considerati (figura 22)

	Consumatori che hanno già visitato il Forte di Bard almeno una volta	Consumatori in visita al Forte di Bard per la prima volta		Consumatori che hanno già visitato il Forte di Bard almeno una volta	Consumatori in visita al Forte di Bard per la prima volta	
Consumatori che normalmente usufruiscono o hanno usufruito per la prima volta del ristorante o del bar del Forte di Bard	54	69	123	43,90%	56,10%	1
Consumatori che non hanno mai usufruito del ristorante o del bar del Forte di Bard	19	30	49	38,78%	61,22%	1
Consumatori in visita la prima volta che intendono usufruire del ristorante o del bar del Forte di Bard ma non l'hanno ancora fatto	0	128	128	0,00%	100,00%	1
	73	227	300			

Tabella 10 – La soddisfazione dei consumatori che hanno usufruito dei servizi offerti dal bar e/o ristorante interni al Forte di Bard (figura 23)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
Consumatori per cui l'offerta del bar e/o del ristorante è soddisfacente	121	98,37%
Consumatori per cui l'offerta del bar e/o del ristorante non è soddisfacente	2	1,63%
	123	1

Tabella 11 – L'incidenza dei visitatori che si sono recati in un bar e/o ristorante esterni al Forte di Bard (figura 24)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
Visitatori recatisi in un bar e/o ristorante esterno durante la visita al Forte di Bard	15	30,61%
Visitatori che non si sono recati in un bar e/o ristorante esterno durante la visita al Forte di Bard	34	69,39%
	49	1

Tabella 12 – Il grado di soddisfazione dei consumatori relativamente alla biglietteria del Forte di Bard (figura 25)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
1	1	0,35%
2	1	0,35%
3	0	0,00%
4	2	0,70%
5	15	5,28%
6	9	3,17%
7	12	4,23%
8	49	17,25%
9	43	15,14%
10	152	53,52%
	284	1

Tabelle 13 e 14 – Il grado di soddisfazione dei consumatori relativamente al personale museale del Forte di Bard (figura 25)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
1	3	1,00%
2	0	0,00%
3	2	0,67%
4	1	0,33%
5	13	4,33%
6	7	2,33%
7	10	3,33%
8	51	17,00%
9	53	17,67%
10	160	53,33%
	300	1

	Frequenze assolute	Frequenze relative
1	2	0,82%
2	0	0,00%
3	1	0,41%
4	2	0,82%
5	3	1,23%
6	5	2,05%
7	6	2,46%
8	29	11,89%
9	46	18,85%
10	150	61,48%
	244	1

Tabella 15 – Il grado di soddisfazione dei consumatori relativamente alla segnaletica del Forte di Bard (figura 25)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
1	2	0,68%
2	1	0,34%
3	3	1,02%
4	2	0,68%
5	7	2,39%
6	12	4,10%
7	25	8,53%
8	64	21,84%
9	33	11,26%
10	144	49,15%
	293	1

Tabella 16 – La fruizione di cultura da parte degli intervistati in relazione al titolo di studio posseduto (figura 28)

	Nessuna	1 o 2	3 o più		Nessuna	1 o 2	3 o più	
Licenza elementare	0	2	0	2	0,00%	0,67%	0,00%	0,67%
Licenza media inferiore	0	15	13	28	0,00%	5,00%	4,33%	9,33%
Diploma di maturità	2	51	55	108	0,67%	17,00%	18,33%	36,00%
Qualifica professionale	2	16	12	30	0,67%	5,33%	4,00%	10,00%
Laurea	0	41	90	131	0,00%	13,67%	30,00%	43,67%
Alta formazione artistica, musicale o coreutica	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Altro	0	1	0	1	0,00%	0,33%	0,00%	0,33%
	4	126	170	300	1,33%	42,00%	56,67%	1

Tabella 17 – La fruizione di cultura da parte degli intervistati in relazione alla propria professione (figura 29)

	Nessuna	1 o 2	3 o più		Nessuna	1 o 2	3 o più	
Studente	1	17	15	33	0,33%	5,67%	5,00%	11,00%
Operaio	0	16	6	22	0,00%	5,33%	2,00%	7,33%
Impiegato	2	60	101	163	0,67%	20,00%	33,67%	54,33%
Libero professionista	0	12	15	27	0,00%	4,00%	5,00%	9,00%
Pensionato	1	11	28	40	0,33%	3,67%	9,33%	13,33%
Disoccupato	0	3	2	5	0,00%	1,00%	0,67%	1,67%
Casalinga	0	7	2	9	0,00%	2,33%	0,67%	3,00%
Altro	0	0	1	1	0,00%	0,00%	0,33%	0,33%
	4	126	170	300	1,33%	42,00%	56,67%	1

Tabella 18 – L'impatto del Covid-19 sulla fruizione di cultura da parte degli intervistati (figura 30)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
Persone il cui consumo di cultura è aumentato in seguito al Covid-19	83	27,67%
Persone il cui consumo di cultura non è aumentato in seguito al Covid-19	217	72,33%
	300	1

Tabella 19 – La conoscenza del Free culture pass da parte dei consumatori under 25 precedentemente la visita al Forte di Bard (figura 31)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
Consumatori under 25 a conoscenza del Free culture pass prima della visita al Forte di Bard	11	28,95%
Consumatori under 25 non a conoscenza del Free culture pass prima della visita al Forte di Bard	27	71,05%
	38	1

Tabella 20 – I canali attraverso i quali i consumatori under 25 sono venuti a conoscenza del Free culture pass precedentemente la visita al Forte di Bard (figura 32)

	Frequenze assolute	Frequenze relative
Passaparola	2	16,67%
Social networks	1	8,33%
Sito www.fortedibard.it	6	50,00%
Sito www.regione.vda.it	1	8,33%
Giornali o riviste	2	16,67%
Altro	0	0,00%
	12	1

Riferimenti finali

Bibliografia utilizzata

- J. E.G. Bateson, K. Douglas Hoffman (2000) – *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo Editore, 366 p.
- G. Peroni (2002) – *Marketing turistico*, Franco Angeli, 596 p.
- P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wrong (2003) – *Principi di Marketing*, ISEDI, 810 p.
- L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, C. Vivalda (2005) - *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*, Franco Angeli, 282 p.
- P. Kotler, K. L. Keller (2007) – *Marketing management*, Pearson, 976 p.
- C. Ciappei, M. Surchi (2010) – *Cultura. Economia & Marketing*, Firenze University Press, 352 p.
- F. Severino (2011) – *Economia e marketing per la cultura*, Franco Angeli, 160 p.
- F. Colbert (2015) – *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, 320 p.
- P. Kotler, K. L. Keller, F. Ancarani, M. Costabile (2017) – *Marketing management*, Pearson, 1013 p.

Sitografia utilizzata

- aostasera.it
- geo.consulting
- group.intesasanpaolo.com
- it.economy-pedia.com
- musei.beniculturali.it
- normanno.com
- www.a1life.it
- www.bcg.com
- www.confcommercio.it
- www.digital-coach.com
- www.finestresullarte.info
- www.focusmarketing.it
- www.fortedibard.it
- www.fromlu.com
- www.gazzettamatin.com

- www.ge.com
- www.geofelix.com
- www.gema.it
- www.glossariomarketing.it
- www.ilgiornale.it
- www.ilgiornaledellarte.com
- www.ilsole24ore.com
- www.insidemarketing.it
- www.istat.it
- www.lokad.com
- www.newmarketing.it
- www.ottimositoweb.it
- www.politichegiovanili.gov.it
- www.rizzolilibri.it
- www.robortomaiolino.com
- www.stateofmind.it
- www.swg.it
- www.treccani.it
- www.tuttoambiente.it

Ringraziamenti

Un sentito ringraziamento alle persone che hanno contribuito alla stesura della presente tesi di laurea.

Anzitutto, grazie alla professoressa Anna Maria Alessandra Merlo, mio relatore, che ha seguito lo sviluppo dell'elaborato dall'inizio sino alla fine, dando piena disponibilità in ogni occasione di confronto.

Un ringraziamento è volto anche all'Associazione Forte di Bard, presso la quale ho svolto il tirocinio curriculare; in particolare, grazie al presidente Ornella Badery, che ha consentito la somministrazione del questionario presso il Forte, al mio tutor di stage Silvia Colliard, al dottor Stefano Ferretti e alla dottoressa Paola Finetto, i quali mi hanno assistito durante l'elaborazione del questionario e la sua somministrazione, e a tutto lo staff con cui ho avuto a che fare.

Infine, un ringraziamento a tutti coloro – amici, familiari e colleghi – che mi sono stati vicino e mi hanno incoraggiata lungo il mio percorso.