

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

Dipartimento di Scienze Economiche e Politiche

Corso di laurea in Economia e Politiche del Territorio e dell'Impresa

Tesi di Laurea Magistrale

**DA NOIOSO E DI MASSA A RIBELLE.
IL BUSINESS DEGLI INSURGENT BRANDS.**

Relatore:

Prof.re Giampaolo VIGLIA

Studente:

Mattia PIPERATA

Matricola 19 G01 199

ANNO ACCADEMICO 2020 - 2021

*“Dedicata a mio papà,
l’Appuntato Scelto con qualifica speciale
dell’Arma dei Carabinieri”*

Indice

1. Il mercato di nicchia	8
1.1 La segmentazione del mercato	11
1.2 Il posizionamento	12
1.2.1 Le 4C	13
2. Gli <i>insurgent brands</i>	15
2.1 Avere una proposta e un marchio autentico	17
2.2 Penetrare il mercato	18
2.2.1 La <i>brand memorability</i>	19
2.2.2 La <i>shopper visibility</i>	20
2.2.3 La <i>range productivity</i>	21
2.3 Implementare sinergie con i player del mercato	22
2.4 Le attività di social media marketing nell' <i>insurgent brand</i>	24
3. I siti storici della Valle d'Aosta: un mercato di nicchia?	30
3.1 Il Forte di Bard	36
3.2 Cosa offre il Forte	37
3.3 La somministrazione del questionario	39
4. Conclusioni	68
5. Ringraziamenti	69
6. Bibliografia	70

Introduzione

Il lavoro di tesi mira ad affrontare diversi argomenti come il marketing, il mercato di nicchia e tanti altri.

Nel primo capitolo viene descritto il mercato di nicchia in generale. Quindi quali sono le sue caratteristiche principali, quali sono i punti di forza e di debolezza. Solitamente si pensa che se un'azienda o una qualsiasi altra organizzazione operi in un mercato di nicchia, quest'ultima potrebbe non aver vita facile e soprattutto essere insicuri sul futuro dell'azienda stessa. Invece anche nel mercato di nicchia è possibile realizzare dei degni risultati come in un mercato "tradizionale", l'importante è capire com'è strutturata questa tipologia di mercato e quali comportamenti bisogna adottare.

Nel capitolo due, infatti, vengono esplicitati quei brand che operano all'interno di un mercato di nicchia e che attuano delle strategie diverse rispetto ai brand presenti nei mercati di massa: essi vengono chiamati *Insurgent Brands*. Rispetto quindi alle aziende che sono già affermate in un mercato, quest'ultimi assumono determinate caratteristiche grazie alle quali riescono ad adattarsi più velocemente secondo le esigenze del consumatore stesso e, a volte, anche a predire questi cambiamenti.

Quindi, dopo aver spiegato tutto ciò che concerne i brand "ribelli", si prosegue con il capitolo 3 il quale descrive un mercato presente in Valle d'Aosta: il mercato delle fortezze. Questo perché i vari castelli e siti storici situati nella Regione si riferiscono ad un mercato che non è proprio di nicchia, anzi solitamente è un mercato che si rivolge ad un numero elevato di consumatori. Ma allora quale sarebbe il nesso con il mercato di nicchia e gli insurgent brands? Per rispondere a questa domanda viene riportato il caso del Forte di Bard il quale, attuando alcuni comportamenti messi in atto dai brand ribelli, riesce a migliorare l'esperienza vissuta dal consumatore e fare in modo che il sistema offerta possa adattarsi al meglio al mercato di riferimento. Infatti, sempre all'interno di questo capitolo, viene analizzato un questionario che è stato somministrato, e al quale hanno aderito 224 persone, per capire come potrebbe cambiare il sistema offerta del Forte, capire com'è strutturato il pubblico a cui esso si riferisce e tante altre analisi.

Concludendo, il capitolo 4 trae le conclusioni cercando di portare a riflettere sul fatto che probabilmente bisognerebbe essere un po' più insurgent e non limitarsi a ripetere le attività come se fossero una normale routine, accettando lo *status quo*.

Dunque, questo lavoro cerca di fornire qualche spunto di riflessione al Forte di Bard, e non solo, su quanto sia importante conoscere i propri consumatori e apportare delle innovazioni per migliorare l'esperienza di quest'ultimi.

Mercato di nicchia



- Il primo passo è quello di definire il mercato di nicchia esplicitando le sue caratteristiche che lo contraddistinguono dal “tradizionale” mercato di massa.
- Esso è una tipologia di mercato particolare la quale però, perseguendo delle strategie competitive di prezzo, permette all’azienda di avere successo.
- Un’azione fondamentale per avere una crescita sostenibile si basa sulla segmentazione del mercato.
- Ci sono diversi attori che riescono a ritagliarsi delle quote nei mercati di nicchia ma quella presa in esame in questo lavoro è quella degli Insurgents Brand.

Insurgents Brand



- Vengono definiti come quei brand che hanno una mission e una vision molto particolare, andando anche controcorrente rispetto ai competitori.
- Riescono a mantenere un certo dinamismo sia per quanto riguarda il brand sia per l’azienda stessa.
- Per avere però una crescita sostenibile nel tempo devono concentrarsi molto sul soddisfare appieno le esigenze del cliente col quale costruirsi delle relazioni di lungo periodo.
- Infine, per essere leader nel proprio mercato di nicchia di riferimento, essi devono attuare tutte quelle azioni di SMM per incrementare il valore del brand.



Forte di Bard

- Tutto quello esposto in precedenza lo si può collegare al Forte di Bard il quale opera in un mercato di nicchia: quello delle fortezze della Valle d’Aosta.
- Questa struttura necessita di un’operazione di re-branding.
- Attraverso la somministrazione di un questionario si cerca di capire le esigenze dei consumatori in modo da poterle soddisfare.
- Sfruttando alcune caratteristiche degli insurgents il brand potrebbe migliorare la sua posizione.



- Dai risultati sono emersi alcuni aspetti interessanti;
- Una propensione al risparmio piuttosto elevata durante la vacanza;
- Un grado di condivisione sui social medio;
- Il sito web invece rimane il mezzo più utilizzato per reperire le informazioni sul luogo di destinazione;
- L’esperienza unica ed emozionale può fare la differenza per il turista.

Tabella 1 (Autori e articoli scientifici; elaborazione propria)

Tema	Autori	Basi teoriche	Risultati chiave
Mercato di nicchia	Akbar, Bin Omar e Wadood (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Caratteristiche mercato di nicchia - Segmentazione del mercato - Posizionamento - Approccio orientato al mercato 	<ul style="list-style-type: none"> - Rispetto ai mercati di massa, vi è una maggiore attenzione al cliente, alla qualità del prodotto stesso e quindi alta specializzazione. - Bisogna essere reattivi e capaci ad anticipare le mosse dei competitori.
Insurgents brand	Brian McRoskey, John Blasberg and Charlotte Apps (2019)	<ul style="list-style-type: none"> - Offrire una proposta convincente - Riscoprire il consumatore - Il cliente advocacy 	<ul style="list-style-type: none"> - Attraverso la costituzione di sinergie è possibile crescere in modo sostenibile. - Costruire delle relazioni di lungo periodo con il cliente: in questo modo si possono capire e anticipare i bisogni in modo da non lasciarli insoddisfatti.
	McRoskey, Blasberg, Brusselmans e Apps (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Penetrare il mercato - Creare sinergie 	
	OZER Alper, Buran İrem, Kocak Akin, OZER Mehmet (2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Social Media Marketing (SMM) - Brand engagement - Brand intimacy - Brand love - Brand equity 	<ul style="list-style-type: none"> - Le attività di SMM se implementate con una certa logica e strategia, possono portare ad un aumento del valore del brand, il quale conferirà un valore aggiunto al prodotto o servizio offerto.
	Fiorenza Bellussi, Katia Caldari (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - L'atmosfera industriale - I distretti 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante per un insurgent brand è quello di insediarsi o creare un ambiente produttivo favorevole. - I distretti costituiscono una parte fondamentale per la crescita del brand e dell'azienda in generale.

1. Il mercato di nicchia

Sovente si sente parlare di imprese, di brand che operano in dei mercati ristretti nella loro dimensione riferendosi ad una categoria ben specifica di consumatori. Generalmente questa tipologia di mercato viene definita di nicchia. Di seguito verranno riportate alcune interpretazioni che diversi studiosi hanno dato a questa tipologia di mercato.

Thilmany (2012) afferma che il mercato di nicchia consiste in un gruppo di consumatori che, all'interno del grande mercato, hanno uno stile di vita e una propensione al consumo simile. In più sono simili nei dati demografici e adottano uno stesso stile di vita. Dunque, in questa prima spiegazione emerge fin da subito l'importanza della segmentazione del mercato: senza di essa non ci sarebbe alcuna individuazione di gruppi di consumatori il più possibile simili tra di loro. Se questa idea sul mercato di nicchia potrebbe risultare un po' superficiale, da Dalgic & Leeuw (1994) viene definito come un piccolo mercato nel quale sono presenti clienti individuali o piccoli gruppi di clienti con caratteristiche simili posizionati in un mercato profittevole, omogeneo e piccolo che viene ignorato dagli altri attori presenti sul mercato. La prima parte di questa spiegazione ribadisce ancora una volta l'importanza della segmentazione del mercato. Ciò che viene messo in risalto però è che questi consumatori, dopo averli indentificati, hanno delle esigenze le quali non sono ancora state soddisfatte perché le imprese non riescono a vedere la potenzialità di quel mercato. In questo caso quindi non viene posta l'attenzione soltanto sul cercare di aggregare i consumatori simili tra di loro ma che spesso i mercati di nicchia possono generare degli alti guadagni e, in futuro, diventare pionieri in quel mercato che i nostri concorrenti ignoravano o a cui non davano importanza, godendo di ulteriori benefici.

Quindi vi sono svariate definizioni di mercato di nicchia e ognuno ne può dare una sua interpretazione. Quello che è certo però è che ci sono alcune caratteristiche del mercato di nicchia che in qualche modo fanno da collante tra tutte le definizioni:

- Concentrarsi su un numero di consumatori relativamente piccolo e quindi avere dei volumi di vendita piuttosto contenuti. Dunque, evitare i mercati dove si concentrano molti competitori che dominano il mercato (Hezar et al., 2006);
- Costruire delle relazioni di lungo periodo con i clienti: solo in questo modo è possibile sopravvivere nei piccoli mercati (Dalgic & Leeuw, 1994);
- Bisogna focalizzarsi sui bisogni dei nostri clienti e soddisfarli al meglio: in questo modo si avvierà un passaparola positivo per la nostra attività facendo pervenire nuovi clienti (Dalgic & Leeuw, 1994);

- Per soddisfare al meglio i bisogni è necessario avere un alto grado di specializzazione e soprattutto differenziarsi da tutti i possibili concorrenti (Dalgic & Leeuw, 1994; Kotler, 1991);
- In questo modo l'impresa potrà applicare sul prezzo finale di vendita il cosiddetto premium price (Dalgic & Leeuw, 1994).

Il primo punto specifica due cose importanti. La prima è che in un mercato di nicchia bisogna “limitare” il numero di clienti che vengono serviti o verranno serviti dopo l'avvio di una attività. Il fatto di concentrarsi su pochi consumatori permette all'azienda di gestire meglio il suo portafoglio clienti e soprattutto di conoscerlo sempre più a fondo fino ad instaurare quasi un rapporto diretto. In seguito, se quest'ultimo diventa ben fondato, aumenta la fedeltà del cliente e ciò potrebbe portare alla creazione di una nuova categoria di consumatore: il *prosumer*. Questa parola nasce dall'unione di altre due parole che sono *production* e *consumer*. Ciò significa che non solo si ha un rapporto bidirezionale con il cliente, bensì quest'ultimo partecipa fornendo alcuni suggerimenti, idee ed altro al processo produttivo di un bene o servizio che sarà poi lui stesso a consumarlo. Quindi per l'azienda diventa estremamente importante concentrarsi su piccoli numeri in modo da poter aumentare il tasso di fidelizzazione. La seconda affermazione potrebbe essere quasi interpretata come un consiglio che viene fornito ovvero evitare i mercati dove ci sono molti competitori. È vero che dove vi è maggiore concorrenza le barriere all'entrata del mercato si abbassano ma è altrettanto vero che questi competitori che sono già presenti sul mercato da più tempo o che magari riescono a perseguire un vantaggio competitivo di costo, potrebbero spazzare via dal mercato un'impresa che punta di più sulla qualità del prodotto, all'attenzione per il cliente e che quindi attua o vorrebbe attuare una strategia basata sul vantaggio competitivo di prezzo.

Passando al secondo punto viene specificato che le relazioni con i clienti devono essere di lungo periodo e soprattutto forti. Infatti, operare in un mercato di nicchia significa che ogni cliente diventa una risorsa fondamentale per avere una crescita sostenibile nel tempo. Si potrebbe affermare allora che questo secondo punto, ricollegandosi con quanto già spiegato, rinforza il primo.

I tre punti finali sono in un certo modo strettamente collegati uno con l'altro. Il terzo esplicita il fatto che i bisogni dei clienti non essendo soddisfatti da nessun'altra impresa meritano un'attenzione particolare e magari capendone i comportamenti ci sarebbe la possibilità di poterli anticipare. Però per poter soddisfare in modo più che esaustivo le aspettative dei consumatori, e quindi favorire appunto l'instaurazione di un passaparola positivo, l'azienda operante nel

mercato di nicchia deve essere in grado di avere un'elevata differenziazione rispetto al mercato di massa. Ciò significa che il prodotto o il servizio che si offre o che si vorrebbe offrire deve contraddistinguersi in modo netto. Per fare un esempio: se un'azienda produttrice di felpe vuole conquistare il suo mercato di nicchia di riferimento deve cercare di avere un prodotto unico e quindi quest'ultimo deve contenere alcune caratteristiche distintive in modo che i consumatori lo percepiscano come tale. Alcune caratteristiche distintive potrebbero essere che la produzione avvenga totalmente sul territorio nazionale, le materie prime utilizzate siano 100% di provenienza italiane, che siano contraddistinte da colorazioni completamente naturali e oltre. Dunque, individuare tutti quei fattori critici di successo (FCS) e vantaggi competitivi che danno all'azienda la possibilità di essere unica nel suo genere. Riuscire ad avere un elevato grado di differenziazione rispetto ai concorrenti, lo si può avere soltanto se ci si specializza nella produzione del prodotto. Questo significa che bisogna avere un range di prodotti limitato in modo da poter curare al meglio i dettagli e aumentare la qualità di ciò che si offre. In altre parole, l'azienda produttrice di felpe non deciderà di produrre anche jeans, almeno in un primo momento, poiché questo richiederebbe di investire risorse per un'altra linea di produzione, riferirsi ad un mercato diverso e quindi potrebbe portare ad una limitazione di vantaggi e risorse. L'ultimo punto spiega come l'impresa, nonostante debba sostenere dei costi piuttosto rilevanti, riesca a fissare dei prezzi maggiorati da un premium price. Ma perché si sostengono dei costi più elevati? Essi derivano dal fatto che date le dimensioni contenute delle imprese e avendo una capacità produttiva piuttosto limitata esse non riescono a sfruttare i vantaggi derivanti dall'economie di scala, a differenza invece delle imprese più grandi che riescono a ripartire i costi su un maggiore volume di produzione. Dopodiché l'elevata qualità del prodotto, la manodopera specializzata e l'utilizzo di materie prime eccellenti fanno sì che i costi da sostenere siano chiaramente più elevati rispetto alle imprese che invece si limitano ad ottenere un prodotto ad un minor costo possibile. Però i clienti che acquistano dalle aziende che operano in questi mercati di nicchia, riconoscendone la qualità del prodotto e il lavoro necessario a produrlo, sono disposti a pagare un prezzo ben più alto rispetto ai prezzi del mercato di massa. Questo delta tra il prezzo medio di mercato e il prezzo che l'impresa applica, che opera in un mercato di nicchia, è per l'appunto il premium price.

Quindi anche operando in un mercato di nicchia si ha la possibilità di rendere un investimento altamente profittevole nonostante la sua dimensione e/o il suo numero di clienti siano più contenuti rispetto ad altri mercati.

Precedentemente si è parlato dell'importanza del cliente scegliendolo attraverso una segmentazione del mercato. Ma cosa vuol dire e quanto è importante?

1.1 La segmentazione del mercato

Questa attività risulta essere di estrema importanza qualunque sia la grandezza del mercato e la sua varietà.

In termini generali si può affermare che segmentare il mercato vuol dire fare una scrematura dei clienti dal mercato globale in modo da avere dei numeri più piccoli e gestirli al meglio. Tornando all'esempio dell'azienda che produce queste particolari felpe, per venderle deve capire quale parte all'interno del mercato globale delle felpe vorrebbe acquistarle. In questo modo l'azienda riuscirebbe a ritagliarsi una piccola quota di mercato, di nicchia appunto, soddisfacendo i bisogni dei consumatori. Ma qual è il numero minimo di persone da influenzare purché valga lo sforzo di continuare o avviare l'attività? (Godin, 2018). Questa è una domanda molto utile da porsi e che è legata alla segmentazione. Quest'ultima serve ad identificare il nostro target e quindi capire le richieste, i bisogni, il comportamento dei consumatori mentre la domanda in sé si sofferma sul numero di persone e quali vale la pena servire. Quindi se l'impresa di felpe sa di avere una produzione limitata a 1000 pezzi deve capire quali persone all'interno della segmentazione di mercato conviene servire. Bisogna scegliere perché all'interno di una stessa porzione di mercato i consumatori, purché simili, possono condurre a dei risultati diversi. Ad esempio, vendere la felpa ad un consumatore che, nonostante apprezzi il prodotto in generale, in seguito all'acquisto non ne parlerà con le persone sarà ben diverso che vendere ad un consumatore che non apprezza solo il prodotto in sé ma genera un passa parola positivo sul prodotto e, ancora meglio, diffonde l'idea sottostante alla realizzazione del prodotto. Quindi oltre a riuscire a targetizzare il mercato è molto importante scegliere le persone alle quali vendere un prodotto o un servizio, poiché saranno queste persone fidelizzate che in futuro accresceranno la *brand awareness*, la *brand image* e quindi la *brand knowledge* dell'impresa nei confronti di altre persone che non erano a conoscenza di questa idea imprenditoriale.

Tornando alla segmentazione del mercato vera e propria, ci sono dei metodi che aiutano le imprese a suddividere il mercato (Loudon, Stevens & Wrenn, 2004).

Il primo metodo viene definito *Research-based segmentation*. Il punto di partenza è quello di effettuare uno *screen* tra i consumatori nel mercato preso in considerazione, dopodiché delinearne i comportamenti, le preferenze ecc. Quindi è forse il metodo più tradizionale per condurre una ricerca sul mercato.

Il secondo metodo invece è basato su una *Existing segmentation service*. In questo caso invece l'azienda usa un sistema di segmentazione già esistente. Per esempio, possono essere anche

delle indagini di mercato costruite da enti pubblici e non e messe a disposizione per coloro che necessitano di reperire dei dati per delle indagini interne all'azienda.

Terzo e ultimo metodo è quello del *Managerial judgment* il quale invece sfrutta le conoscenze che sono già in possesso all'interno dell'impresa. In questo modo la segmentazione può essere svolta internamente e ridurre possibili asimmetrie informative. Si pensi ad un supermercato che grazie alle tessere fedeltà riesce ad immagazzinare una grande quantità di dati e quindi può effettuare internamente delle segmentazioni del mercato e analizzare i propri clienti. Chiaramente questi tre metodi possono essere utilizzati separatamente oppure in modo congiunto.

Dunque, la ricerca per scoprire il nostro mercato di nicchia inizia dalla segmentazione. Il passaggio successivo si focalizza invece sul posizionamento dell'impresa sul mercato di riferimento.

1.2 Il posizionamento

Dopo aver effettuato una segmentazione di mercato è utile domandarsi: il prodotto, il brand di un'azienda come viene percepito dal target di riferimento? Ecco che allora diventa importante posizionarsi nel modo più corretto possibile sul mercato.

Una prima definizione viene fornita da (Dibb & Simkin, 1991) i quali spiegano che il posizionamento di un prodotto è un passaggio fondamentale in modo da creare un'immagine ben definita nella mente del consumatore del brand, del prodotto o dell'azienda in generale. Quindi bisogna capire come i clienti o potenziali clienti percepiscono innanzitutto il prodotto e vedere dove mentalmente viene collocato. Ad esempio, potrebbe verificarsi che un prodotto appena lanciato sul mercato venga percepito come troppo costoso, con una qualità non troppo elevata e non adatto alle nuove esigenze. Quindi il risultato sarebbe che il prodotto verrebbe percepito in modo negativo. Però questa percezione negativa non si rivarrebbe solo sul prodotto stesso, che avrà difficoltà a vendere, ma molti clienti inizieranno a dubitare dell'immagine del brand associandolo ad una diminuzione della qualità dei prodotti. È per questo che i consumatori inizieranno a prendere in considerazione quello che i concorrenti offrono.

In seguito, se si riesce a capire come si posiziona un'azienda nelle menti dei consumatori, sia esso negativo o positivo, si potranno attuare delle strategie per migliorare la percezione oppure per mantenerla stabile nel tempo.

Dunque, non è sufficiente avere un prodotto e un brand unico ma essi, per avere successo, devono risiedere nei pensieri dei consumatori attuali e futuri in modo da distinguersi dalle altre imprese che offrono un prodotto o servizio simile (Cengage, 2009; Burnett, 2008).

1.2.1 Le 4C

Nel paragrafo precedente si è argomentato quanto sia importante raggiungere un posizionamento di successo. Per raggiungerlo però è necessario rispettare le 4C analizzate da (Whalley, 2010) ed esse sono: Chiarezza, Consistenza, Credibilità e Competitività.

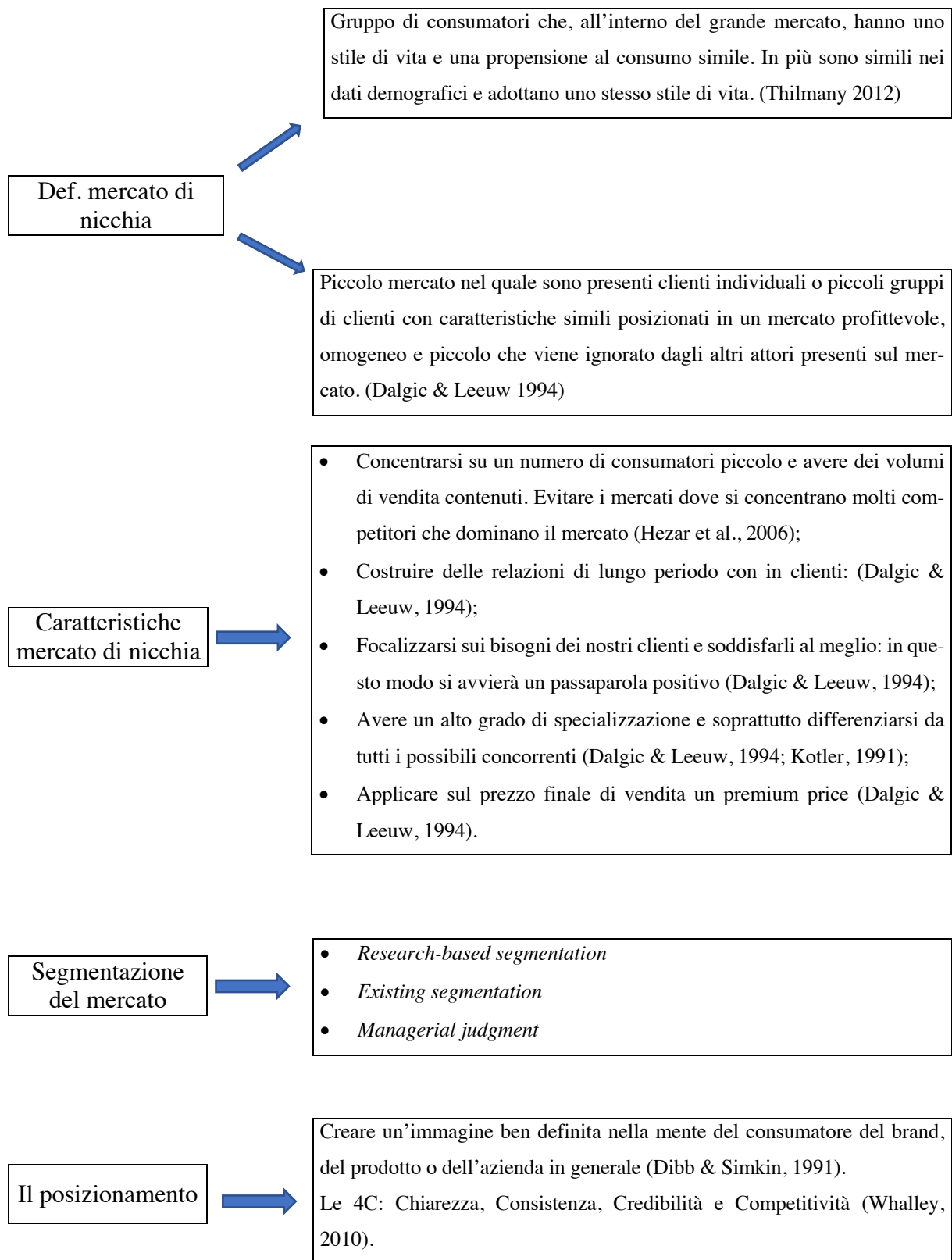
La prima consiste nel fatto che l'idea di posizionamento, il messaggio che viene trasmesso deve essere il più chiaro possibile in modo che sia di facile comprensione da parte dei consumatori. Per consistenza invece si intende che il messaggio non deve essere superficiale ma deve contenere un elevato livello di energia in modo da poter distinguersi tra i concorrenti.

Successivamente questo messaggio deve essere credibile. Quindi il posizionamento che l'azienda vuole occupare nelle menti dei consumatori deve essere ritenuto credibili da questi ultimi.

Infine, competitività significa che per raggiungere un posizionamento di successo l'azienda deve conoscere e sfruttare i suoi elementi distintivi che chiaramente dovranno essere diversi da quelli dei concorrenti.

Ecco come un qualsiasi brand che opera o che vorrebbe operare in un mercato di nicchia deve essere in grado di segmentare il proprio mercato, di conoscere la propria cerchia di clienti ma soprattutto conoscere e fare leva sugli elementi distintivi che il brand possiede. Ovviamente non bisogna trascurare l'elevata qualità del prodotto offerto rispetto ai possibili concorrenti. In questo modo è possibile avere successo anche se si opera in un mercato più ristretto.

Nel prossimo capitolo si affronterà l'argomento per ciò che concerne gli insurgent brands che sono strettamente correlati ai mercati di nicchia.



2. Gli insurgent brands

Nel capitolo precedente è stato affrontato l'argomento sul mercato di nicchia e quanto sia importante all'interno di quest'ultimo conoscere e segmentare il mercato.

Tuttavia, vi sono alcuni brand che operano in questi mercati di nicchia e che riescono ad ottenere dei risultati molto positivi, avere una crescita continua nelle vendite e soprattutto togliere quote di mercato agli *incumbents*¹. Questi brand vengono definiti *insurgent brands*.

Tradotto in modo letterale insurgent significa “ribelli”. Quindi brand ribelli che mettono in atto delle idee imprenditoriali che vanno “contro” ai grandi brand affermati sui mercati di massa. In altre parole, quello che fanno questi brand è quello di differenziarsi non solo nel prodotto ma anche nell'esperienza a cui il consumatore è sottoposto.

Una definizione di insurgent brand dunque potrebbe essere la seguente: essi sono dei brand dinamici, con una *mission* e *vision* aziendale ben precisa che si preoccupano di soddisfare dei bisogni che altrimenti rimarrebbero insoddisfatti (McRoskey, Blasberg et al., 2018). Riflettendo su questa definizione, si può notare come sia molto simile rispetto a quella fornita in precedenza per il mercato di nicchia. In questo caso però bisogna porre l'attenzione su alcuni termini importanti: essere dinamici, avere una mission e una vision dell'azienda differenziata.

Essere dinamici è una condizione fondamentale, per questi brand particolari, per riuscire a rispondere alle esigenze del mercato. Ma cosa vuol dire per un brand, per un'azienda essere dinamici?

In primo luogo, per il brand significa che il carattere distintivo del marchio non deve rimanere statico negli anni. Ciò vuol dire che il logo, o tutto ciò che serve a contraddistinguere un'azienda da un'altra, deve rimanere al passo coi tempi. In questo modo, col passare degli anni, non risulta mai noioso e mantiene sempre un'identità nuova. Negli ultimi anni si è potuto assistere ad una molteplicità di imprese che hanno ridimensionato, cambiato colori oppure stravolto il proprio brand per portare agli occhi dei consumatori un po' di freschezza rinnovandone il posizionamento e cercando di aumentarne la brand awareness. Un esempio per cercare di spiegare l'importanza del brand e del suo dinamismo si potrebbe pensare al logo Apple. Il suo primo logo viene disegnato nel 1976, anno in cui nasce l'azienda, e rappresenta Newton e la mela che cade dall'albero. Di certo era un logo molto ben disegnato ma di certo era difficile che essendo così “ingombrante” potesse rimanere nelle menti dei consumatori. Nel 1977 infatti venne creato il logo della mela morsicata con i colori dell'arcobaleno inseriti senza però seguire il preciso ordine cromatico. La Apple quindi dal 1977 fino ad oggi ha mantenuto il logo della mela

¹ Per incumbents si intendono quei brand, quelle aziende che sono già presenti sui mercati.

morsicata seppur cambiando, in alcune fasi storiche, il design del logo proprio per adattarlo il meglio possibile ad un arco temporale ben preciso. Quello che però è importante è che ormai tutti conoscono il logo Apple ed è facilmente identificabile nel mercato. Ma se il logo fosse rimasto quello progettato nel 1976, l'azienda si sarebbe distinta in modo così netto nei confronti dei concorrenti? I consumatori sarebbero stati in grado di riconoscere istantaneamente il prodotto, il logo ed associarlo così all'azienda? Ecco che un'azienda che nasce con l'idea di andare controcorrente rispetto ai player presenti allora nel mercato dei PC, e cioè di costruire computer non solo funzionanti ma anche belli da vedere, colorati e altre caratteristiche particolari, riuscì a costruire un logo dinamico, senza tempo e che i consumatori continuano ad apprezzare. Oggi l'azienda di Cupertino non rientra più nella categoria degli insurgent brands, anzi, ormai è diventato un brand globale capace di essere riconosciuto in tutto il mondo. Però agli albori della sua attività la Apple si era concentrata sulla produzione di un solo prodotto, il MacBook, aveva identificato il suo mercato di nicchia, cioè coloro che prestavano attenzione anche al design di un calcolatore e cercava di comunicare con i suoi consumatori in modo totalmente diverso rispetto agli altri player che operavano sul mercato. Dunque, partendo come un brand che rifiutava lo status quo, perseguendo in modo meticoloso la sua mission e la sua vision, l'azienda di Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne iniziò come brand "ribelle" fino ad arrivare ad essere un brand tra i più importanti nel mondo.

Come la Apple anche molte altre aziende, più o meno famose, hanno costruito un logo che in qualche modo entrasse nella mente dei consumatori e che, riadattandolo ad alcune fasi storiche, potesse affermare o anche accrescere la brand *recognition*².

In secondo luogo, l'essere dinamico non appartiene solo al brand bensì anche all'azienda stessa e alla sua organizzazione.

Per gli insurgent brands è fondamentale mantenere una certa elasticità. Questo significa che la struttura aziendale deve essere agile e sfruttare dei canali innovativi per raggiungere il cliente finale e fornirgli un'esperienza unica. Con l'avvento delle nuove tecnologie come Internet, i social media, gli smartphone e altre piattaforme, i brand ribelli riescono ad abbattere molti costi riguardanti la pubblicità e il fatto di non dover avere la necessità di un luogo fisico per esporre i propri prodotti. Ad esempio, adesso non ci si limita a comprare solo sul sito internet ufficiale dell'azienda ma ormai anche applicazioni come Instagram e Facebook permettono di creare una sorta di vetrina virtuale in modo da migliorare l'esperienza di acquisto del consumatore

² La brand recognition si riferisce al fatto che i consumatori riescono a riconoscere immediatamente il logo dell'azienda.

anche senza un negozio fisico. Questo tipo di esperienza migliorerà ulteriormente quando il 5G, la realtà virtuale entreranno a far parte della vita quotidiana di ognuno di noi.

Inoltre, la capacità di avere una struttura organizzativa snella fornisce a questa tipologia di brand la possibilità di poter cambiare in modo repentino insieme ai gusti dei consumatori i quali cambiano molto velocemente. In questo modo andando sempre incontro alle nuove esigenze del cliente, l'azienda riuscirà a non perdere in termini di vendite e di quote di mercato.

Infine, la differenziazione rispetto ai brand più grandi, che in qualche modo si potrebbero definire "tradizionali", si basa anche nell'avere una missione e una visione che siano molto originali, che siano nuove e che il messaggio sia di facile comprensione da parte dei clienti o futuri clienti.

I prossimi paragrafi tratteranno in modo più dettagliato alcune peculiarità degli insurgent brands.

2.1 Avere una proposta e un marchio autentico

Gli insurgent brands, ricollegandosi in parte anche a quanto detto nel paragrafo di cui sopra, per differenziarsi rispetto ai brand che sono già affermati devono concentrarsi nel creare un prodotto, un servizio autentico sostenuto da un brand altrettanto unico nel suo genere (McRoskey, Blasberg, et al., 2018).

Pertanto, l'insurgent brand deve identificare un bisogno reale che però non è stato ancora soddisfatto da nessun'altra azienda. Oppure potrebbe anche verificarsi il fatto che i componenti dell'azienda avendo delle competenze elevate in un campo molto specifico riescano a creare un bisogno di cui prima magari non se ne avvertiva la necessità. Un esempio potrebbe essere un'azienda composta da persone specializzate nel campo degli imballaggi a nullo/basso impatto sull'ambiente. L'autenticità, in questo caso, di prodotto si basa sul fatto che non ci si limita a creare un imballaggio riciclabile o che proviene da materiali a loro volta riciclati, anzi si aspira alla costruzione di un imballaggio con materie prime naturali e quindi biodegradabili. In questo caso il bisogno di avere degli imballaggi che siano in grado di non lasciare alcuna traccia nell'ambiente nel caso venissero abbandonati, o semplicemente quando vengono gettati, è nato solo dopo che è aumentata la sensibilizzazione sull'argomento ecologico, sull'inquinamento e sul cambiamento climatico. Quindi sicuramente ce n'era bisogno anche in passato di imballaggi *green* ma i consumatori finali, per vari motivi, non sentivano la necessità di verificare che il *packaging* fosse naturale o comunque *environmental friendly*. Dunque, concretizzando il bisogno di un ambiente sano e non inquinato, la proposta autentica e innovativa dell'insurgent brand

per differenziarsi da tutte le altre aziende che producono imballaggi è facilmente riconoscibile dal mercato. In questo esempio viste le elevate competenze, la ricerca e sviluppo, la complessità nella produzione e la qualità del prodotto finale l'azienda applicherà un premium price in modo da ottenere una remunerazione di tutti i fattori produttivi.

Un altro modello invece che potrebbero seguire altri insurgent brands è quello dove al posto di applicare un *mark-up* sul prezzo finale di vendita, si offre un prodotto più conveniente non solo in termini di prezzo ma con anche una migliore esperienza all'acquisto utilizzando dei canali alternativi che siano prossimi ai consumatori. In questo modo il prezzo sul mercato sarà nettamente più competitivo rispetto ai concorrenti e quindi si potranno acquisire delle quote di mercato.

In ogni caso, qualunque sia il modello perseguito dall'azienda ciò che conta, grazie alla sua autenticità, è quello di portare il cliente al livello *advocacy*. In questo caso si va oltre alla fidelizzazione del cliente il quale si "limita" ad uno acquisto regolare dei prodotti o del servizio che l'azienda offre. Ciò significa che il cliente *advocacy* si farà addirittura promotore del brand stesso. Ci sono moltissimi insurgent brands che riescono ad avere una pubblicità gratuita sui social, la quale prende il nome di *earned media*, con il passa parola consigliandolo ad amici e a familiari.

Se tutto ciò vale anche per le grandi aziende che godono in qualche modo di una posizione privilegiata sul mercato, lo è ancora di più per gli insurgent brands che devono avere dei clienti in prima linea pronti a diffondere il brand e parlare del prodotto.

Questi brand ribelli che operano in un mercato ristretto, dunque in che modo possono penetrare il mercato in modo efficace?

2.2 Penetrare il mercato

In questo paragrafo si cercherà di rispondere alla domanda posta in precedenza. Riuscire ad aumentare ed essere efficaci nella penetrazione del mercato è una condizione necessaria per tutte le aziende, siano esse affermate o in via di sviluppo. Di seguito verranno riportate alcune fasi importanti che gli insurgent brands devono tenere ben a mente in modo da poter ottenere delle performance positive e di lungo periodo.

Per (McRoskey, Blasberg, et al., 2018) ci sono tre *brand assets* che aiutano ad incrementare la penetrazione nel mercato: la *brand memorability*, la *shopper visibility* e la *range productivity*.

2.2.1 La brand memorability

Il primo asset fa riferimento al fatto che i consumatori devono memorizzare, interiorizzare il brand in modo da poterlo riconoscere immediatamente e tenerlo in considerazione nel caso in cui si debbano effettuare degli acquisti nel settore in cui esso opera. Gli insurgent brands, in modo particolare, per cercare di aumentare la consapevolezza nei confronti dei consumatori utilizzano dei canali alternativi che sfruttano le nuove tecnologie. Si pensi alle possibilità che offrono i social media come Instagram, Facebook, TikTok e non solo, di parlare del proprio brand e anche di sé stessi, il cosiddetto *personal branding*. Spesso questa tipologia di azione viene messa in secondo piano perché non reputata troppo importante per lo sviluppo del brand, dell'azienda. Invece è fondamentale, soprattutto per un brand che opera in un mercato di nicchia, saper raccontare al cliente chi è o chi sono la o le persone che hanno dato vita o che comunque perseguono l'idea imprenditoriale. Questo modo di raccontare l'idea, la vita nell'azienda o semplicemente la persona stessa viene definito *storytelling*. Non ci si limita quindi ad utilizzare i social come mezzo per sponsorizzare la vendita di un prodotto o di un servizio ma si racconta una "storia", in modo da entrare e rimanere nella mente dei consumatori, creando empatia, suscitando emozioni in modo da essere in sintonia col consumatore finale.

Ci possono essere infiniti esempi sullo storytelling che spaziano dal raccontare e far vedere come si costruisce il prodotto o come viene pensato un servizio a come si vive all'interno dell'azienda.

Un altro modello per cercare di instaurare una comunicazione diretta con i clienti è quello di creare una *newsletter*. Questo mezzo di comunicazione molte volte si nota come numerose aziende lo utilizzino in un modo non del tutto consono. Succede spesso di ricevere e-mail da brand, magari anche già affermati, che hanno come unico intento quello di vendere e che pur di arrivare a questo risultato mettono in campo tutti gli strumenti possibili per portare il consumatore all'acquisto. Ad esempio, proporre degli sconti sui prodotti o sui servizi con cadenza giornaliera è vero che probabilmente porterà il consumatore, prima o poi, ad effettuare un acquisto però questo non porterà l'acquirente a memorizzare il brand, a consigliarlo ad altre persone oppure ad iniziare a seguirlo attivamente sui social. Al contrario potrebbe generare una pubblicità negativa per il brand fondata sul fatto che il cliente si è ritrovato la casella e-mail intasata di buoni sconto. Questo modello di comunicazione quindi andrebbe utilizzato nella maniera per cui l'unico risultato raggiunto non sia solo quello di vendere ma anche quello di informare il consumatore sui prodotti, sulla qualità, sulle materie prime che vengono utilizzate,

sul servizio che viene erogato per semplificare la vita e altre informazioni che faranno sì che l'utente che leggerà l'e-mail inizierà ad appassionarsi del brand e dell'azienda.

Tutti questi elementi di comunicazione quindi, dai social alle e-mail, creano e generano *engagement* con l'utente. Questo si verifica quando un brand riesce a creare dei contenuti che stimolino i propri followers a commentare e a condividere un post. A volte da questa comunicazione più diretta è possibile ricevere anche nuove idee, suggerimenti e anche critiche costruttive elaborate per cercare di migliorare ciò che viene offerto.

Alla conclusione di questa breve analisi sulla brand memorability ci si può rendere conto quanto sia importante per gli insurgent brands essere presenti sulle piattaforme, essere quindi dei brand on-line. Quindi la penetrazione nel mercato inizia con il fatto che il mercato deve iniziare a conoscere il brand e a prendere familiarità con quest'ultimo.

2.2.2 La shopper visibility

Il secondo asset preso in analisi è la shopper visibility. Concordando con ciò che viene esplicitato da (McRoskey, Blasberg, et al., 2018) si può partire da alcuni punti chiave.

Ciò che interessa agli insurgent brand non è quello di creare una sorta di grande distribuzione per la vendita del prodotto o del servizio poiché questo li porterebbe a competere con i brand più grandi che, godendo di economie di scala e il fatto di essere già conosciuti, soccomberebbero gli insurgent. Bensì a questi brand interessa piazzare il prodotto nel mercato di riferimento costruendo una relazione forte con il cliente fino a condurlo ad essere un consumer advocacy. Questa operazione risulta essere di estrema importanza poiché se l'insurgent brand vuole affermarsi nel mercato per poi crescere ed espandersi deve puntare alla costruzione di relazioni a lungo termine con i propri clienti. In questo modo sarà più semplice per l'azienda capire come cambiano i gusti dei clienti, quali sono le nuove tendenze e via dicendo. Continuando il ragionamento, l'impresa crescerà sapendo che è in grado di offrire una giusta proposta avendo l'appoggio, un aiuto da parte dei consumatori.

Ci sono moltissimi canali dove gli insurgent brands possono costruire una propria "vetrina" di prodotti o servizi che offrono in modo da aumentare anche la visibilità dell'acquirente. Chiaramente per abbattere i costi derivanti dall'acquisto o dall'affitto di un negozio fisico, il quale porterebbe alla riduzione dei margini, molti brand di nicchia utilizzano le piattaforme online per avere una loro visibilità. Questi canali possono essere utilizzati soprattutto nei momenti iniziali dell'attività poiché oltre ad avere un impatto meno accentuato sui costi, essi permettono la condivisione del contenuto caricato in rete. Dopodiché se la qualità di ciò che è stato postato

è piuttosto elevata e crea engagement, il post potrebbe diventare virale e allora questo porterebbe ad una maggiore memorizzazione del brand e visibilità dell'acquirente. Ovviamente il canale che viene utilizzato, il contenuto che viene creato e postato dipendono fortemente dal target che è stato individuato e dalla segmentazione del mercato. La fase successiva, per avvicinarsi ancor di più al cliente, potrebbe essere quella di aprire un *temporary shop*. Quest'idea poggia su delle basi piuttosto semplici. Esso consiste nell'apertura di un negozio per un periodo limitato durante l'anno che solitamente non supera le 2 settimane. Questa è una strategia che potrebbe essere messa in atto per iniziare ad affacciarsi sul mercato tangibile e avere dei contatti, non solo virtuali, con i clienti. Quindi l'insurgent brand attraverso la costituzione di un negozio, seppur temporale, può ampliare la sua visibilità poiché non tutte le persone sono presenti sui social o, se lo sono, magari non ci dedicano tempo a sufficienza e dunque potrebbero perdere alcuni contenuti pubblicati. Per cui, questo è un modo per avere un negozio fisico, seppur per un periodo di tempo limitato, che permette di non dover affrontare le spese se si scegliesse quest'ultimo come canale distributivo.

Dunque, ancora una volta si sottolinea come il cliente, in questo caso, sia estremamente importante e che, oltre alla memorizzazione e a prendere consapevolezza del brand, c'è bisogno che l'azienda si renda visibile all'acquirente cercando di costruire un rapporto di lungo termine.

2.2.3 La range productivity

Come è stato già enunciato nel capitolo 1 dedicato al mercato di nicchia, anche per un insurgent brand è necessario che il range dei suoi prodotti sia piuttosto limitato. In questo modo egli ha la possibilità di concentrarsi sulla qualità del prodotto e dunque venderlo ad un prezzo più elevato. Però oltre ad offrire un prodotto migliore, il fatto di concentrarsi su una quantità ristretta fornisce la possibilità all'azienda di organizzare una miglior distribuzione sul territorio nel quale opera. Quindi coltivare un *know-how* anche nel campo della distribuzione, e cioè sapere come ad esempio raggiungere il cliente nel minor tempo possibile e/o rispettare le consegne. Quindi sicuramente avere pochi prodotti, soprattutto nella fase iniziale dell'azienda, è importante per cercare di avere il pieno controllo di una penetrazione nel mercato efficace e, ancora una volta, portare la soddisfazione del cliente ad un livello elevato.

Ecco quindi come seguire questi tre passaggi permettano agli insurgent brands di avere una penetrazione di mercato ottimale concedendo a loro volta la possibilità di potersi espandere attuando delle strategie che portino ad una crescita sostenibile nel tempo.

Precedentemente è stato affrontato il discorso su come un insurgent brand debba essere dinamico sotto il punto di vista del marchio e di ogni altra sua caratteristica distintiva. Questo dinamismo però deve essere implementato anche all'interno della struttura aziendale.

2.3 Implementare sinergie con i player del mercato

L'insurgent brand, per dare avvio o per continuare la sua attività, deve insediarsi in un ambiente stimolante, che il tessuto imprenditoriale risulti ben sviluppato ed instaurare delle sinergie con gli operatori. Messe insieme, queste caratteristiche portano alla costituzione dei distretti, argomento studiato da Alfred Marshall³.

Nel libro *Principles of economics* (1890) Marshall enuncia le caratteristiche principali che compongono i distretti industriali. Essi sono un sistema produttivo che riuniscono imprese di piccole e medie dimensioni, concentrate in un territorio specifico e ogni azienda si specializza in una fase specifica legata alla costruzione di un prodotto finito. In questo modo, le diverse attività produttive cercano di raggiungere un'integrazione orizzontale. Ad esempio, all'interno del distretto del mobile in Italia, sviluppatosi nell'area Nord Est del Paese, si può trovare un'ampia gamma di aziende che operano in modo diretto o indiretto nel settore del mobile. Ci sono delle imprese che si occuperanno di procurare il legno per la fabbricazione del mobile; altre si specializzeranno nel curare la materia prima grezza in modo da fornire al produttore di mobili il legno adatto alla fabbricazione del prodotto finito. Ciò significa che, al contrario di quello che avviene per le grandi imprese che riescono ad integrare verticalmente il proprio processo di produzione, le PMI creano una catena del valore in modo da ottenere un risultato di qualità e che possa competere sui mercati nazionali e internazionali. Tutto quello che invece si sviluppa attorno al settore del mobile, e che gli fa da cornice, sono quei portatori d'interesse che, indirettamente, contribuiscono alla crescita del settore in generale. Ad esempio, vi sono molte scuole di design per il mobile, di design per interni e arredi. Quindi, grazie alla rete comunicativa e cooperativa instauratasi, tra gli *stakeholder* si crea una certa sinergia che aspira alla crescita di tutte le aziende legate ad un settore specifico.

Dunque, ancora una volta viene specificata l'importanza che l'azienda deve specializzarsi nella costruzione di un prodotto, o in una fase per la produzione di quest'ultimo, in modo tale da sviluppare conoscenze e competenze che possano apportare dei vantaggi all'azienda stessa.

Infine, la creazione di questi canali comunicativi permette alle informazioni di circolare più velocemente in modo formale o informale. In questo modo, non solo permette agli insurgent di

³ Economista inglese vissuto dal 1842-1924. Autore di *Elements of economics of industry* (1890).

ridurre le asimmetrie informative ma anche di capire come si stia muovendo il mercato dal lato dell'offerta. Perciò è relativamente più semplice scoprire le innovazioni che stanno mettendo in campo le altre aziende e questo non fa altro che spingere le imprese a rinnovarsi.

Dunque, i *cluster* si sono sviluppati in luoghi specifici dove c'era abbondanza di materie prime, disponibilità di capitali, un luogo adatto per stabilire un capannone per la produzione e così via. Quindi la nascita di questi ambienti produttivi, avvenuti in diversi periodi storici, ha fatto sì che venisse a crearsi quello che l'economista inglese definisce *industrial atmosphere*. Essa esprime come nei distretti industriali ci sia questa atmosfera la quale conferisce dei vantaggi per coloro che vivono e/o intraprenderanno un'attività in una zona geografica. È come se «l'esperienza necessaria per svolgere un determinato lavoro si sviluppasse in maniera innata, quasi respirandola nell'aria⁴». Quindi la si potrebbe qualificare come una risorsa intangibile che un territorio mette a disposizione per l'insediamento di nuove attività produttive oppure la continuazione di quelle già presenti.

Ovviamente gli insurgent brands devono tenere conto di queste caratteristiche. Il fatto di creare delle sinergie, delle *partnerships* fornisce la possibilità al brand di avere un elevato grado di flessibilità e adattamento al cambiamento delle esigenze del mercato. Ad esempio, se una parte della produzione viene esternalizzata (*buy*), in caso di modifiche nei gusti del consumatore è più semplice richiedere un cambiamento all'azienda specializzata in quella fase della produzione invece di cambiare la linea di produzione interna (*make*). Questo perché l'impresa nel tempo sviluppa anche delle economie di apprendimento tali per cui uno *switch* nella produzione non implicherebbe una dispendiosa quantità di risorse. Dopodiché è nell'interesse dell'azienda rimanere un fornitore: in questo modo entrambe le imprese lavoreranno insieme per una crescita nel tempo. Infatti, in questo modo, gli insurgent brands riescono a lanciare un nuovo prodotto sul mercato, fino a 3 volte più velocemente, rispetto ai grandi competitori (McRoskey, Blasberg, et al., 2018).

Però non è sufficiente soddisfare un bisogno rimasto insoddisfatto con un prodotto di qualità: quello che può portare al successo è la possibilità di avere in azienda dei talenti, costruirsi un ecosistema e inculcare una mentalità vincente nel pensiero di tutti i collaboratori. In altre parole, è importante che l'insurgent riesca ad attrarre dei talenti valorizzando il loro lavoro ma anche quello di tutti gli altri dipendenti. Perciò è significativo che ci sia una certa sinergia, una

⁴ Citazione estrapolata: https://www.treccani.it/enciclopedia/distretto-industriale_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

comunicazione molto attiva con tutti i lavoratori in modo tale che tutti si sentano parte dell'azienda e di quello che si sta creando.

In conclusione, ricapitolando quello che è fondamentale per un insurgent brand e per la sua crescita è quello di costruire dei rapporti solidi e di collaborazione con la comunità in generale e cioè con tutti gli stakeholder. In questo modo, anche operando in un mercato di nicchia, si fondano le basi dell'azienda su un territorio che in qualche modo "approva" l'attività imprenditoriale in generale.

2.4 Le attività di social media marketing nell'insurgent brand

In precedenza, sono stati affrontati argomenti riguardanti l'importanza di targetizzare il cliente, sul fatto di avere una brand awareness positiva e far sì che il brand rimanga impresso nella mente del consumatore. Nel tempo però tutte queste attività fanno sì che il brand sviluppi un proprio valore. Cosa vuol dire valore di un brand o anche definito brand *equity*?

Una prima definizione generale che cerca di spiegare questo fenomeno potrebbe essere la seguente: il valore del brand fa riferimento al fatto che le azioni di marketing effettuate su un prodotto di una marca restituiscono dei risultati differenti se lo stesso prodotto avesse una marca differente. Ad esempio, quando si acquista un MacBook non si sta acquistando soltanto un computer portatile con certe specifiche: si sta comprando un prodotto con la famosa mela morsicata che è riconoscibile appena si estrae il laptop dallo zaino o da una borsa. Quindi il fatto che tutti riescano ad identificare immediatamente qual è la marca del computer che si sta utilizzando, fa sì che i consumatori siano disposti a pagare un determinato prezzo per avere quel Mac. Questo perché magari li fa sentire importanti, desiderati, parte di una comunità o li piace sentirsi osservati o essere al centro dell'attenzione. In ogni caso, qualunque sia il motivo di acquisto, se non ci fosse alcun logo della Apple, le persone sarebbero disponibili a spendere la stessa cifra per lo stesso portatile? Probabilmente no perché nessuno darebbe importanza a quel PC che, a questo punto, diventerebbe un portatile come tutti gli altri e l'acquirente non avrebbe un computer marchiato della Apple. Ecco che questo esempio allude ad una definizione di valore del brand più profonda: esso è il valore aggiunto per l'impresa, per il commercio o per il consumatore che un determinato brand conferisce al prodotto (Farquhar 1989). Ricollegandosi all'esempio del Macbook, il brand Apple conferisce al prodotto finale un valore aggiunto piuttosto elevato per il quale quindi molti consumatori sono disposti a spendere di più rispetto ai computer dei competitori.

Vi sono diverse definizioni che in qualche modo esplicitano il significato di valore del brand fornendo interpretazioni differenti. Però rimanendo sempre sul tema degli insurgent brands, vi è una definizione che in qualche modo lega il brand, il mercato di nicchia e i consumatori: i brand di valore offrono ai consumatori una promessa riconoscibile, credibile, rilevante e distintiva (Brand Equity Board). Una cosa interessante che si estrapola da questa spiegazione è che non vi è alcun riferimento diretto ad un prodotto, come nella definizione precedente, bensì ad una promessa, cosa del tutto intangibile. Ciò significa che per essere considerati un brand di valore bisogna saper distinguersi dalla concorrenza promettendo ai consumatori che quello che viene offerto è unico nel suo genere e con un'alta capacità distintiva. Tornando all'esempio relativo all'acquisto di un MacBook, la Apple non offre solamente un hardware con il suo logo: l'azienda promette di vendere un computer dal design elegante, con un sistema operativo sviluppato internamente, con una costruzione dei circuiti curata nei minimi dettagli e altri attributi che fanno in modo che la promessa si distingua da tutti i competitori e venga percepita come unica. Quindi se questa promessa viene mantenuta nel tempo, i consumatori diventeranno più fedeli nei confronti del brand il quale vedrà incrementarsi il suo valore.

Dopo aver definito cosa s'intende per valore del brand, si può passare all'analisi di talune attività collegate al social media marketing (SMM) che hanno come obiettivo quello di accrescere la brand equity.

Secondo (Kim & Ko, 2012) ci sono cinque elementi che sono presenti all'interno dell'attività di sociale media marketing: *entertainment*, *interaction*, *trendiness*, *customization* ed infine il *word of mouth* (WOM).

Il primo elemento letteralmente significa intrattenimento. Questo vuol dire che i brand, e soprattutto gli insurgent brands che operano in un contesto di nicchia e di differenziazione, devono saper sfruttare i propri canali comunicativi in modo tale da intrattenere i consumatori. Per fare ciò è necessario che i contenuti creati siano adatti al target di riferimento. Questa operazione deve portare gli utenti, e si arriva al secondo elemento, ad interagire con il brand attraverso commenti, condivisioni per esempio di un post creato dall'azienda (*own media*) oppure a stimolare in rete dei dibattiti sul brand stesso (*earned media*).

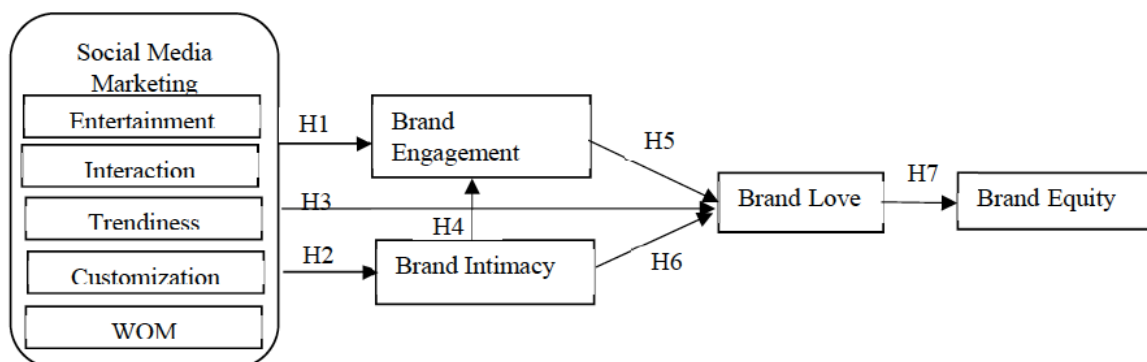
Proseguendo con l'elenco di cui sopra si afferma che quello che viene creato deve essere *trendy* e cioè alla moda. Questo significa che bisogna capire, talvolta anticipare, le tendenze dell'ultimo momento in modo tale che la pubblicità susciti una continua curiosità da parte dell'utente finale. Una tipologia di marketing che potrebbe completare quest'azione sarebbe quella di sfruttare il marketing in tempo reale. Quindi, oltre a rimanere al passo coi tempi nel costruire e condividere dei contenuti, quest'ultima se utilizzata nel modo corretto può portare a sfruttare a

proprio vantaggio un evento accaduto realmente. Ovviamente questa operazione deve essere effettuata praticamente nell'immediato successivo all'evento in modo da creare una forte correlazione tra il contenuto e l'accaduto. Per fare un esempio si può pensare alla comunicazione in tempo reale che ha svolto e che sta svolgendo l'agenzia funebre Taffo® che opera a Roma e a L'Aquila. Essa ha sfruttato molto bene alcuni eventi collegati alla pandemia da Covid-19 creando anche dell'ironia su un argomento comunque delicato.

Procedendo, si arriva alla personalizzazione del contenuto. Ciò significa che oltre al restare alla moda, vi è la necessità che il brand personalizzi il suo advertising in modo tale che esso sia immediatamente riconoscibile e riconducibile all'azienda. Dopodiché è un modo anche per differenziarsi dai competitori presenti sul mercato. Quindi se tutto questo funziona e viene attuato nel migliore dei modi può generarsi un passaparola più che positivo per l'insurgent brand.

Spostandosi nella direzione di come costruire valore per il brand, c'è uno studio dell'Università di Ankara testato nel Regno Unito che esplicita il fatto di come le attività di social media marketing, spiegate in precedenza, portino alla costruzione o all'accrescere del valore dell'insurgent brand. Successivamente, l'idea sottostante a questo modello verrà in parte ripresa e riadattata con i dati relativi al Forte di Bard.

Figura 1: Le attività di Social Media Marketing che impattano sul valore del brand.



La prima teoria che viene affrontata dallo studio esplicita il fatto di come le attività di social media marketing abbiano un impatto positivo sul brand engagement (H1 nella Figura 1). Anche in precedenza si è sottolineata l'importanza per il brand il fatto di riuscire a creare engagement con la propria rete di consumatori attuali e futuri. Essa risulta essere un'importante azione perché ormai molte persone per informarsi sul brand e sui prodotti utilizzano i social in tutte le sue differenti piattaforme (Godey et al., 2016). Questa quindi potrebbe essere un'occasione importante per il brand di comunicare la mission e la vision aziendale, di fornire delle descrizioni più

specifiche delle caratteristiche dei prodotti, di esplicitare i materiali che vengono utilizzati oppure far capire la qualità del servizio che si offre in maniera tale da evitare quelle che vengono definite *misunderstandings* e cioè delle incomprensioni e dei pregiudizi nei confronti del brand stesso (Kim & Ko, 2012). Chiaramente se il contenuto è di qualità, alla moda e di intrattenimento, questo inciterà l'utente a cercare di instaurare un dialogo con l'azienda attraverso gli strumenti che i social mettono a disposizione. Infine, il brand engagement aumenterà grazie anche al passaparola positivo generato dalle esperienze personali che i consumatori hanno avuto con l'azienda (Lusch & Vargo, 2014).

Proseguendo con l'analisi della Figura 1 (H2) si sostiene che le azioni di social media marketing hanno un impatto positivo con la brand *intimacy*. Questa intimità del brand può essere definita come i sentimenti positivi che i consumatori nutrono nei confronti dell'impresa (Almubarak et al., 2018). Con questa definizione si sottolinea il fatto che le attività e i contenuti creati sui canali social non cercano soltanto di creare dei collegamenti con i consumatori ma in più mirano a costruire una connessione emotiva col consumatore stesso. Suscitando queste emozioni è probabile che l'utente le voglia condividere attuando il solito passaparola, il quale porterebbe ad un rafforzamento dell'identità del brand, oppure promuovendo questo contenuto sui propri profili social.

Procedendo con lo studio preso in esame esso stabilisce che le attività di social media marketing impattano positivamente sul brand *love* e cioè sull'amore per il brand (H3). Questa relazione si verifica quando da parte del consumatore vi è un attaccamento appassionato emotivo verso il brand (Batra, Ahuvia, & Bagozzi, 2012; Carroll & Ahuvia, 2006). Questo legame profondo che viene a crearsi porterà inevitabilmente alla costituzione di una certa affinità tra il brand e il consumatore fino a portarlo ad impegnarsi attivamente nei confronti del marchio (Islam & Rahman, 2016). Questo aspetto, soprattutto per un insurgent brand, è fondamentale perché, com'è già stato ribadito in precedenza, avere dei clienti che si sentono parte integrante dell'idea imprenditoriale fa sì che: le relazioni che si instaureranno si svilupperanno su un arco temporale di lungo periodo; e, cosa molto importante, saranno disposti a sostenere il brand ad ogni costo. In altre parole, è come se si "saltasse" il passaggio di creare prima intimità e poi engagement col consumatore proprio perché quest'ultimo, dopo esser entrato in contatto col brand e/o con i suoi prodotti, se ne innamora a tal punto che già solo attraverso le cinque attività di social media marketing si passa direttamente all'amore per il brand.

Successivamente lo studio si sviluppa sulla base che la brand *intimacy* inneschi un effetto positivo sul brand engagement (H4). Questa teoria trova fondamento sul fatto che il successo di un'azienda dipende anche dalla capacità che ha quest'ultima nel costruire delle relazioni strette

con il consumatore. Quindi, se le emozioni suscitate dal brand portano poi ad avere una certa intimità con quest'ultimo, tutto ciò porterà ad un graduato aumento dell'engagement degli utenti sulle piattaforme social e non solo.

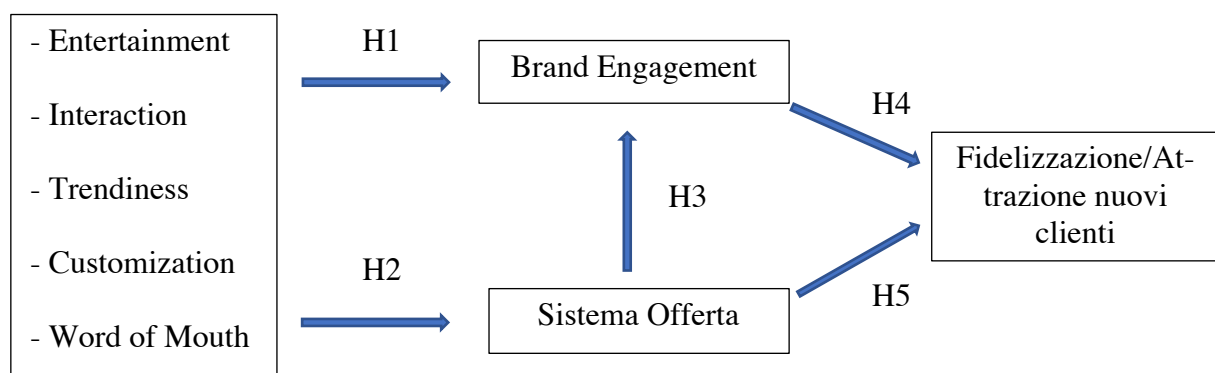
Avvicinandosi alla fine dell'analisi di questo studio, il quinto punto (H5) si basa sul seguente ragionamento: il brand engagement ha delle conseguenze positive sul brand love. Questa teoria deriva dal fatto che l'amore che i consumatori provano nei confronti del brand nasce/aumenta quando le interazioni con il brand si intensificano. Quindi più le aziende cercano un coinvolgimento da parte dei consumatori nei loro progetti e più alta sarà la probabilità che una parte di questi si "innamorerà" del brand. Una situazione ottimale si potrebbe verificare quando il cliente influenza i comportamenti di acquisto di nuovi consumatori, dimostrando un alto grado di fedeltà nei confronti del brand (Brodie, Ilic, Juric & Hollebeek, 2013).

Il sesto punto (H6) esplicita il fatto di come la brand intimacy abbia un impatto positivo sul brand love. In accordo con Almubarak et al. (2018) l'intimità col brand e l'amore per il brand sono tra di essi strettamente correlati. Infatti, è molto importante per un'azienda riuscire a capire, attraverso appunto l'intimità col brand, i consumatori e i loro modi di comunicare: in questo modo risulterà più semplice scegliere le giuste strategie di comunicazione (Albert et al., 2008).

In conclusione, il settimo punto (H7) porta a termine il ragionamento dello studio, riportato nella Figura 1, ed afferma che l'amore per il brand abbia un impatto positivo sul valore del brand. Inevitabilmente tutte le ipotesi finora esposte sono tra di loro collegate e quindi svolgendo tutti questi passaggi, dal creare contenuti alla moda fino a portare il cliente ad un certo livello di fedeltà, il valore del brand non può che aumentare e dunque fornire un valore aggiunto al prodotto o al servizio che viene offerto.

Come già detto in precedenza, questo studio mi ha fornito l'ispirazione per concepire un altro modello in modo tale che si adattasse meglio alla realtà del Forte e ai dati raccolti. Quindi il nuovo schema, presentato nella Figura 2, si sofferma su un numero più ristretto di ipotesi.

Figura 2. Le attività di Social Media Marketing sul Brand Engagement, il sistema offerta e la Fidelizzazione.



Ecco dunque come delle attività base di social media marketing possono fare la differenza nell'approcinarsi dei nuovi clienti e/o fidelizzare coloro che hanno già avuto l'occasione di visitare il complesso storico. Chiaramente se questi passaggi tra le varie attività non vengono effettuati e gestiti nella maniera corretta, essi contribuiranno in maniera negativa sulla reputazione e sul valore del brand.

Fino a questo punto si è parlato delle caratteristiche del mercato di nicchia e di brand ribelli che operano in questi mercati distinguendosi dai brand di massa. Arrivando ad un caso più concreto: un settore particolare come quello delle fortezze in Valle d'Aosta può essere considerato un mercato di nicchia? E un brand particolare e molto conosciuto come il Forte di Bard riesce a distinguersi dalla massa ed essere un insurgent anche nel settore cultura/non profit?

3. I siti storici della Valle d'Aosta: un mercato di nicchia?

Precedentemente era stata posta una domanda e cioè se il mercato dei castelli, delle fortezze potesse essere compatibile con le definizioni che spiegano il mercato di nicchia. In accordo con quanto detto precedentemente nel Capitolo 1, si può giungere alla conclusione che non tutto ciò che riguarda i castelli in generale, può essere considerato un mercato di nicchia. Perché?

Innanzitutto, per rientrare in tale mercato, i consumatori che lo compongono dovrebbero essere tra di loro molto simili e accomunati da una grande passione: la storia e/o i castelli della Valle d'Aosta. Però, questi due argomenti solitamente si rivolgono ad un mercato di massa: in altre parole, si cerca di attrarre quante più persone possibili a visitare i diversi siti culturali, rivolgendosi quindi ad un numero di consumatori finali elevato. Per spiegare meglio quanto appena detto, si pensi alla storia di Roma e alle sue più grandi costruzioni, come il Colosseo ad esempio, è conosciuta in tutto il mondo. Perciò il mercato a cui essa si riferisce non è soltanto quello composto da appassionati di storia, bensì da tutte quelle persone che vogliono scoprire una città che, probabilmente vedendola ritratta in una foto su un qualsiasi manuale di storia, ha suscitato in loro molto interesse e curiosità. Questo semplice esempio serve a far capire che, nonostante i due mercati, seppur con ampiezza diversa, siano legati dalla stessa tematica e cioè quella storica, il pubblico a cui essi si riferiscono è molto ampio: Roma e i suoi monumenti si riferiranno ad un mercato a livello globale e invece i castelli e la storia della Valle d'Aosta si concentreranno su un mercato regionale ma non per forza locale. Ovviamente sono due esempi, uno l'estremo dell'altro, che aiutano a far comprendere come non tutti i siti storici operino in un mercato di nicchia, ma si riferiscono ad un mercato di massa avendo come fine ultimo quello di incrementare il numero dei visitatori e di diffondere la cultura.

Tutto questo significa che i castelli, le fortezze e tutto ciò che è legato alla storia, rappresenta per la Regione un mercato importante e redditizio. Infatti, i dati che sono stati pubblicati da turismOK, un'azienda di management & marketing turistico con sede in Valle d'Aosta, mostrano come nei primi due mesi dell'anno 2020 le visite presso castelli o siti culturali siano aumentate del 37% rispetto a gennaio 2019 e dell'80% rispetto a febbraio 2019. Nonostante in questi due mesi solitamente ci si dedichi maggiormente allo svolgimento degli sport invernali, questo incremento fa pensare che la parte storico-culturale della Regione susciti una certa curiosità tra i turisti. Chiaramente i dati successivi ai mesi di gennaio e febbraio 2020 non vengono presi in esame poiché il *lockdown* causato dal Covid-19, ha fatto precipitare le visite in tutti i siti.

Il fatto però che ci sia stato questo aumento di visitatori non significa che le strutture debbano “limitarsi” ad accogliere i turisti, anzi forse bisognerebbe apportare dei cambiamenti e delle innovazioni al sistema offerta di questi siti storici. Infatti, una realtà che sta puntando molto nel soddisfare dei consumatori di nicchia con esigenze particolari, è il Forte di Bard. Basti pensare ai vari eventi e alle varie manifestazioni che la struttura organizza anche se non sono strettamente correlate alla storia e ai castelli (il sistema offerta verrà approfondito nel paragrafo 3.2). Ciò significa che il Forte, rispetto ad altre strutture, non eroga soltanto un servizio col solo fine di poter visitare il complesso monumentale, ma si è aperto alla possibilità di soddisfare delle esigenze di un mercato di nicchia il quale potrebbe essere rappresentato, ad esempio, come un sottoinsieme rispetto al mercato di massa tradizionale. Questo esprime che nel mercato rappresentato da coloro che vogliono semplicemente visitare la struttura, potrebbero esserci dei turisti che apprezzerebbero delle attività culturali più specifiche. Il Forte di Bard, addentrandosi in diversi mercati di nicchia come le mostre fotografiche, i concerti di musica classica e altri avvenimenti culturali, ha adottato alcuni comportamenti e ha seguito alcune caratteristiche degli *insurgent brands*? Di seguito verranno affrontati più argomenti, inerenti agli *insurgent brands*, che forniscono più risposte alla domanda che è stata appena posta.

La definizione di *insurgent brand* che è stata riportata nel Capitolo 2 faceva riferimento a 3 parole fondamentali: *dinamicità*, *mission* e *vision*. Essendo che il mercato a cui si sta facendo riferimento è quello storico-culturale, i *player* che espliciteranno le ultime due parole avranno una descrizione più o meno simile tra di loro ma rimane comunque l'importanza di specificarle ugualmente in ogni caso. In questo modo si comunica all'esterno l'obiettivo che si vuole raggiungere e la visione del mondo a cui l'ente aspira. Il Forte infatti ha come obiettivo quello di diventare un modello di sviluppo turistico e promuovere nel mondo l'intero sistema turistico regionale⁵. Quindi, l'organizzazione esplicita in modo semplice e chiaro questi due fattori sul proprio sito web in modo tale che il turista possa prenderne coscienza e, in un secondo momento, valutare se la *mission* e la *vision* sono realizzabili.

Ciò su cui invece ogni organizzazione e associazione può fare la differenza, è il fatto di essere dinamici. Innanzitutto, è necessario creare un brand che possa contraddistinguere sul mercato l'attrazione stessa, qualunque essa sia. Questo perché, anche se il mercato è relativamente piccolo e di nicchia, il consumatore non ricorderà soltanto il luogo visitato ma a quest'ultimo assocerà un logo. In questo modo la consapevolezza dell'esistenza del brand crescerà tra i clienti,

⁵ Informazioni reperite dal sito ufficiale dell'ente: <https://www.fortedibard.it/mission-e-vision/>

attuali e futuri, perché molto spesso è più semplice ricordare un logo di un'azienda che non magari il nome stesso, almeno in un primo momento. Un esempio per spiegare quest'idea potrebbe essere quello di Starbucks. Nell'ultimo logo l'azienda americana decide proprio di togliere il nome che era impresso sul marchio. Questo perché il logo ormai è diventato talmente famoso in tutto il mondo che i consumatori saprebbero riconoscere la caffetteria anche solo vedendo il logo senza alcuna scritta. È vero che l'azienda è ormai un marchio globale, quotato nel New York Stock Exchange, la borsa valori in America, però anche questa realtà ha dovuto farsi conoscere. Chiaramente l'interesse delle diverse attrazioni presenti sul territorio non è quello di massimizzare i propri profitti, come Starbucks, ma è quello di portare la cultura e far scoprire paesaggi al viaggiatore. Però perché queste associazioni o enti non dovrebbero iniziare a costruirsi un proprio logo in modo da poter comunicare con il pubblico e quindi entrare con più facilità nella mente dei consumatori? Infine, il logo è fondamentale per la comunicazione sui social poiché, come è già stato ribadito, è un modo per potersi distinguere dalla massa e avere una propria identità. Se ad esempio si fa caso a tutte le pagine Instagram di qualsiasi azienda, il logo rappresenta l'immagine del profilo della pagina stessa: in questo modo, nel momento in cui viene pubblicato un post o una storia il consumatore riesce a riconoscere immediatamente, grazie al logo, l'ente che ha effettuato la condivisione suscitando quindi anche una certa curiosità.

È a questo punto che bisogna iniziare ad essere dinamici in ogni forma e, ovviamente, dove è possibile. Per l'insurgent brand si era specificato che l'azienda dovesse cercare di rimanere al passo con i tempi. Ciò significa che, per quanto riguarda la creazione del logo, oppure se è già stato creato, deve essere ideato pensando al momento storico che si sta vivendo. Quindi deve essere un logo che in qualche modo riesce a stare al passo coi tempi o che comunque non sia troppo scontato nella sua articolazione e che riconduca sempre all'attrazione cui si riferisce: in questo modo potrebbero essere stimolati continuamente alcuni sensi, ricordi ed emozioni da parte del consumatore anche attraverso un "semplice" logo. In questo caso il Forte ha sviluppato un logo che lo rende riconoscibile, e quindi distinguibile, rispetto agli altri monumenti storici situati sul territorio regionale ma non solo. Cosa poi fondamentale è che il brand non assume una forma banale e, a mio avviso, riesce ad essere *trendy* nonostante sia stato creato già una decina di anni fa.

Invece, per quanto riguarda la dinamicità dell'azienda si era sottolineato quanto fosse importante avere una struttura flessibile con il fine di riuscire ad adattarsi al meglio e più rapidamente alla domanda. Infatti, in accordo con (Allen et al., 2019), è necessario uscire un po' dagli schemi quando debbano esser prese delle decisioni, in modo tale che l'insurgent possa prenderle in

maniera rapida. Quindi, quello che viene sottolineato in questo articolo è il fatto che molte volte non si giunge ad una decisione precisa e/o quest'ultima sopraggiunge in un periodo di tempo piuttosto ampio. Questo perché l'organizzazione è, in taluni casi, complessa e ciò non permette di essere agile come appunto lo è un insurgent. Quest'ultimo però deve cercare anche di percepire i cambiamenti che potrebbero verificarsi all'interno della quota di mercato di riferimento, e per fare ciò, è necessario essere più prossimi possibile al mercato stesso. In altre parole, l'articolo suggerisce un esempio per spiegare questa prossimità al mercato: può essere piuttosto efficiente gestire in modo accentrato una catena globale invece di avere un'unità decisionale in ogni paese in cui è presente l'azienda. Questo porterebbe ad un risparmio di costi e di investimenti da effettuare. Però si è veramente così efficienti sotto il punto di vista decisionale? Si riesce a capire in tempi rapidi, e quindi riadattando l'offerta, i cambiamenti dei gusti dei consumatori? La risposta risulta essere piuttosto negativa poiché l'iter decisionale risulterà piuttosto complesso, rigido e magari senza neanche capire in modo pieno le esigenze del consumatore. Se ora tutto questo viene portato al livello di un mercato di nicchia, si può pensare a quanto sarebbe più snella l'organizzazione e a quanto l'offerta potrebbe essere il più possibile adeguata al mercato se ogni sito avesse una sua autonomia nel prendere alcune decisioni fondamentali. Come verrà infatti spiegato nel paragrafo 3.1, il Forte di Bard è gestito dall'Associazione Forte di Bard che ha una sua autonomia decisionale nell'andare a definire il proprio sistema offerta, senza dover effettuare dei passaggi che graverebbero sulle tempistiche volte all'attuazione dei diversi progetti.

Però oltre alle innovazioni decisionali e di processo che potrebbero essere apportate nelle organizzazioni dei differenti siti storici, vi sono quelle innovazioni che potrebbero in qualche modo aumentare la qualità del sistema offerta. In precedenza, infatti, è stata posta una particolare attenzione alle innovazioni in campo tecnologico. Gli insurgent devono cercare di sfruttare a proprio favore tutte quelle tecnologie che potrebbero migliorare l'esperienza d'acquisto vissuta dal consumatore: si può passare, ad esempio, dall'ottimizzazione del proprio sito internet alla creazione di applicazioni per smartphone. Quindi, un primo passo che potrebbe migliorare l'esperienza del consumatore ancorché prima di visitare un complesso storico, potrebbe essere quello di avere una procedura snella per ciò che concerne l'acquisto dei biglietti: in questo modo il turista che intende accedere ad una visita, lo potrà fare in maniera semplice e senza perdite di tempo. Tutto ciò per dire che può capitare di incontrare delle difficoltà nel prenotare delle visite poiché sovente bisogna imbattersi in procedure meccanizzate, complesse e, ancora peggio, dover utilizzare dei siti internet i quali non supportano la modalità *mobile friendly* e cioè non si adattano allo schermo dello smartphone. Perciò molte volte il turista potrebbe

decidere di rinunciare a procedere con la prenotazione oppure riserverà un sentimento negativo all'inizio della visita, il quale potrà essere cambiato in positivo solo con la qualità del servizio erogato. Per fare un esempio, si pensi alla prenotazione dei voli aerei: se prenotare dei voli online fosse un'operazione complessa, con una pagina internet "scadente" attraverso la quale risulterebbe difficile anche solo leggere la compilazione dei campi necessari, quanti turisti si fiderebbero ad utilizzare questa procedura? E fra questi, quanti farebbero la seguente associazione: se il sito per prenotare dei biglietti era pessimo, sarà lo stesso anche per il volo? Questi viaggiatori quindi, anche prima di iniziare il vero e proprio periodo di vacanza, associano un sentimento negativo al volo il quale potrebbe anche incidere sul seguito della vacanza. Ecco perché negli anni molte compagnie aeree hanno sviluppato anche delle proprie applicazioni proprio per facilitare ancora di più l'acquisto di biglietti: questo potrebbe mettere il turista nella condizione di iniziare la vacanza senza troppi pensieri e soprattutto con positività. Lo stesso vale quindi per la visita dei siti storici, il fatto di incontrare molte difficoltà sulla prenotazione potrebbero avere delle ripercussioni negative, magari non sulla vacanza in Valle d'Aosta in generale, ma sulla visita è probabile. Perciò è importante sfruttare la tecnologia per semplificare i processi e far vivere un'esperienza d'acquisto positiva.

Dopodiché, all'interno di queste strutture, potrebbe essere una buona strategia quella di effettuare degli investimenti per avere degli strumenti tecnologici capaci di far vivere al turista un'esperienza unica. Questi strumenti potrebbero spaziare da quelli meno complessi e meno costosi a quelli di ultima generazione. Nella prima categoria potrebbero rientrare tutte quelle apparecchiature che molto semplicemente forniscono la possibilità di proiettare alcuni filmati relativi al sito storico che si sta visitando. Questo potrebbe essere un modo per rendere il turista più partecipe durante la visita guidata e non limitarsi ad essere un soggetto passivo. Le altre apparecchiature invece, che potrebbero richiedere degli investimenti più elevati, sarebbero i visori che sfruttano la realtà aumentata. Questi ultimi consentirebbero al visitatore di immergersi completamente nella storia e quindi fare in modo che il protagonista della visita diventi il turista stesso. Nel comparto tecnologico la struttura presa in esame ha sviluppato un sito web il quale permette al turista di trovare molteplici informazioni sull'attrazione in generale, di acquistare un biglietto per un determinato evento e, soprattutto, appare di facile navigazione. Inoltre, nel paragrafo 3.3, attraverso l'analisi di alcuni dati, verrà fornita la spiegazione per la quale il sito web sia di estrema importanza per il viaggiatore. Infine, il Forte ha messo a disposizione del visitatore una serie di strumenti tecnologici, che vanno dalla semplice proiezione di un filmato a quelli che proiettano delle figure in 3D, i quali permettono al turista di vivere un'esperienza unica facendolo immergere completamente nel contesto di riferimento.

Oltre però a tutti i mezzi tecnologici che potrebbero essere utilizzati per migliorare il sistema offerta dell'attrazione storica, quello di cui ogni attrazione avrebbe bisogno sarebbe quello di costruire e/o implementare delle sinergie con i vari operatori locali. Come per gli insurgent brands è importante avviare delle collaborazioni, capire quali processi possono essere svolti internamente e quali esternalizzare, lo è anche per le attrazioni presenti sul territorio. In questo caso, questi accordi potrebbero essere avviati coinvolgendo gli operatori turistici che svolgono le loro attività economiche nelle zone limitrofe all'attrazione stessa. Un esempio potrebbe essere quello di in un hotel che offre la possibilità ai propri ospiti di accedere ad una visita guidata presso un castello, se amanti della storia o delle fortezze in generale, o fornire loro indicazioni rivolte alla scoperta sentieri, parchi naturali e tutto ciò che potrebbe interessare a dei turisti appassionati delle passeggiate immerse nella natura. Quindi queste sinergie hanno lo scopo di agevolare il turista alla scoperta di alcune delle principali attrazioni della Regione.

Dopodiché, come è stato riscontrato anche nelle caratteristiche degli insurgent brands, concentrandosi sulle esigenze del consumatore stesso cercando di non lasciare bisogni insoddisfatti, è necessario costruire un rapporto duraturo con quest'ultimo in modo da poterlo fidelizzare non solo alla struttura ma anche alla Regione. Un ulteriore elemento su cui è necessario concentrarsi è quello di stimolare il turista a condividere sui social le esperienze vissute: in questo modo il passaparola che si attiverà non sarà solo quello tradizionale, e cioè riportare la propria esperienza attraverso l'uso della parola, ma prenderà vita anche quello digitale. Il Forte di Bard infatti grazie ad una buona gestione della sua pagina Instagram riesce ad avere un certo engagement e, come verrà spiegato nel paragrafo 3.3, il campione statistico analizzato pare abbia una buona propensione nell'alimentare il passaparola e a fidelizzarsi ad una meta nel caso in cui il viaggio li abbia soddisfatti particolarmente.

In conclusione, quello che è stato descritto in precedenza serve quindi a sottolineare il fatto che tutto ciò che caratterizza gli insurgent brands, che operano in dei contesti particolari come lo è un mercato di nicchia, non è detto che non possano essere adattate ad altre realtà. Questo significa che anche un sito storico-culturale come il Forte di Bard è riuscito ad applicare alcuni dei tratti distintivi di questa particolare tipologia di brand, migliorando sensibilmente la qualità del servizio offerto.

Perciò unendo l'unicità del luogo alle diverse tipologie di innovazioni, si è costituito un brand "ribelle" non profit che punta alla valorizzazione dell'esperienza del turista promuovendo il territorio.

3.1 Il Forte di Bard

L'imponente struttura è situata nel fondo della Valle d'Aosta, la cosiddetta bassa valle. La fortezza fu costruita su un'altura che le conferiva una posizione strategica in modo da poter controllare il collegamento con la Francia.

Le prime testimonianze riguardanti la sua costruzione risalgono al VI secolo fino ad arrivare al 1034 quando il Forte apparteneva al visconte di Aosta. Nel 1661 Carlo Emanuele II, duca di Savoia, vi trasferì l'artiglieria e diede inizio ad ulteriori costruzioni volte ad accrescere la potenza difensiva. La fortezza divenne famosa quando nel 1800 400 soldati austro-piemontesi fermarono per 2 settimane l'avanzata di Napoleone Bonaparte il quale aveva schierato un esercito composto da ben 40000 uomini. Dopodiché ci fu la resa delle armi da parte dei soldati austro-piemontesi consegnando quindi la vittoria all'esercito francese. Dopo questa "vittoria deludente" Napoleone decide di radere al suolo il Forte in modo da poter cancellare la fortezza antifrancese. Solo nel 1830 Carlo Felice di Savoia fece progettare e costruire nuovamente il castello per proteggersi proprio nel caso in cui i francesi decidessero di attuare una strategia offensiva. Purtroppo, verso la fine del 1800 la struttura venne quasi abbandonata: in un primo momento venne istituito il carcere e, successivamente, nel 1975 divenne polveriera dell'Esercito Italiano. Verso la fine degli anni 70 la proprietà del Forte passò alla Regione Autonoma Valle d'Aosta la quale iniziò una serie di restauri che consentirono nel 2006 all'apertura del Museo delle Alpi. All'interno del Forte venne anche ricavato l'Hotel Cavour Et Des Officiers: una struttura molto elegante e raffinata che offre la possibilità di poter soggiornare all'interno di una struttura esclusiva come lo è il Forte.

Prima che venisse inaugurato e aperto al pubblico il Museo delle Alpi, il 18 ottobre del 2005 la gestione della struttura fu affidata all'Associazione Forte di Bard i cui soci fondatori sono la Regione Autonoma Valle d'Aosta, la Fondazione CRT di Torino e la Compagnia di San Paolo. L'associazione è stata costituita in modo tale che lo scopo principale non fosse quello di massimizzare i propri profitti, quindi non profit, ma quello di portare in Italia e all'estero il Forte e la sua offerta culturale in modo da trainare lo sviluppo del turismo culturale. L'associazione si occupa anche di gestire i servizi ricettivi e commerciali che sono collegati al Forte di Bard: in questo modo si ha più facilità nel rispondere ai cambiamenti della domanda⁶. Dunque, la mission pare piuttosto chiara e cioè offrire un'esperienza unica al turista in campo culturale.

⁶ Informazioni reperite dal sito ufficiale dell'ente: <https://www.fortedibard.it/associazione-forte-di-bard/>

3.2 Cosa offre il Forte

Il Forte di Bard grazie ad anni di ristrutturazioni riesce quindi a riemergere dall'abbandono totale a cui sembrava fosse destinato. Il grosso lavoro che venne svolto, oltre agli interventi sulla struttura in sé, fu quello di elaborare un sistema di offerte in grado di far conoscere ai turisti di tutto il mondo la possente struttura.

Oltre al Museo delle Alpi citato precedentemente, ne sono stati costituiti altri quattro: Le Prigioni del Forte, Il Ferdinando. Museo delle Fortificazioni, Il Ferdinando. Museo delle Frontiere e Le Alpi dei ragazzi. Ognuno di questi tratta argomenti diversi in modo da cercare di rispondere alle esigenze dei visitatori. Il Museo delle Alpi offre ai turisti di tutte le età la possibilità di vivere attraverso i cinque sensi i cambiamenti della montagna grazie alle opere dell'uomo. Sfruttando anche le nuove tecnologie, questo percorso offre veramente la possibilità di apprendere mantenendo però un tono divertente in modo da suscitare una curiosità continua. Le Prigioni del Forte offrono al cliente un itinerario che si concentra sulla storia della struttura stessa ripercorrendo i fatti più salienti dal 1034 fino ai giorni nostri. Ovviamente anche in questo caso la tecnologia e varie ricostruzioni, anche in 3D, aiutano il turista ad immergersi completamente nella storia della fortezza e di ciò che avveniva al suo interno. Infine, questo percorso offre la possibilità di capire anche l'evoluzione strutturale che ha avuto il Forte nei secoli. Le successive due aree museali conducono il visitatore a scoprire due argomenti principali: si passa dal progredire delle strategie militari in logica temporale fino a all'evoluzione delle strategie di difesa e dell'architettura. Concludendo, Le Alpi dei Ragazzi è un percorso che è strettamente correlato al primo museo citato però in più offre la possibilità di scalare in modo virtuale la vetta più alta d'Europa, il Monte Bianco, in modo virtuale. Dunque, il fine di questo percorso propedeutico è quello di invogliare al frequentare la montagna e di avvicinare giovani e meno giovani all'alpinismo.

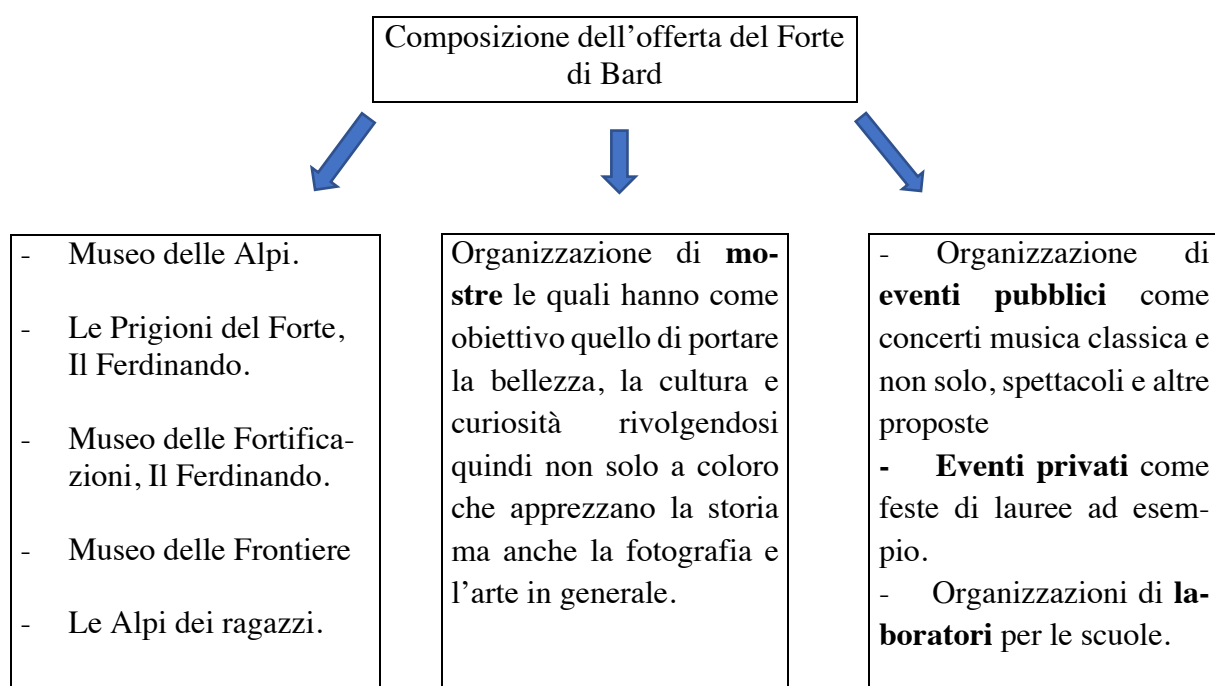
Il Forte di Bard però non offre solo la possibilità di immergersi nella storia del castello e conoscere anche il territorio alpino bensì organizza, da diversi anni, delle mostre sulla fotografia esponendo le opere del famoso fotografo Steve McCurry, sull'esposizioni di alcuni cimeli storici molto importanti, e in questo anno particolare anche dell'esposizione della Divina Commedia. Questi però sono solo alcuni esempi delle mostre che vengono organizzate le quali hanno come obiettivo quello di portare la bellezza, la cultura e curiosità rivolgendosi quindi non solo a coloro che apprezzano la storia ma anche la fotografia e l'arte in generale.

Proseguendo con la proposta del Forte esso organizza degli eventi all'interno della struttura volti anch'essi a soddisfare i turisti che non sono solo appassionati della storia e/o

dell'architettura della fortezza ma cercano dei concerti di musica classica, degli spettacoli e magari anche alcune testimonianze di personaggi più o meno conosciuti su determinati argomenti. Insomma, attraverso la costruzione di questi eventi si cerca davvero di andare incontro anche a quel turista che, seppur sia in vacanza, sente il bisogno di scoprire qualcosa di nuovo. Infine, per cercare anche di avvicinarsi alle scuole valdostane e non il Forte offre la possibilità a tutte istituzioni scolastiche di scegliere il pacchetto che meglio si adatta secondo le proprie esigenze della scuola.

Infine, nel complesso è possibile anche organizzare degli eventi privati che spaziano dai matrimoni alle feste di laurea.

Si può notare come l'offerta collocata sul mercato dall'Associazione Forte di Bard sia piuttosto ampia proprio per cercare di far avvicinare più persone a conoscere il Forte in generale ma anche per sfruttare al meglio la superficie elevatissima della struttura in modo da non lasciare stanze inutilizzate. Però si potrebbe fare una riflessione su questo. La struttura in sé opera in un mercato che è prettamente di nicchia: pensiamo alle esposizioni di opere, a concerti di musica classica e altri eventi culturali che cercano di raggiungere un target molto specifico. Altre attività invece cercano di andare incontro alle esigenze del turista che si muove con dei bambini creando degli appositi laboratori. È possibile però che l'offerta sia forse troppo ampia? In una vacanza di un arco temporale più o meno lungo, il turista cosa si aspetta di fare? C'è la possibilità di confezionare un pacchetto turistico più ad hoc? Ecco che tramite un questionario si cerca di capire come il turista si comporti durante una vacanza e con quale atteggiamento l'affronti.

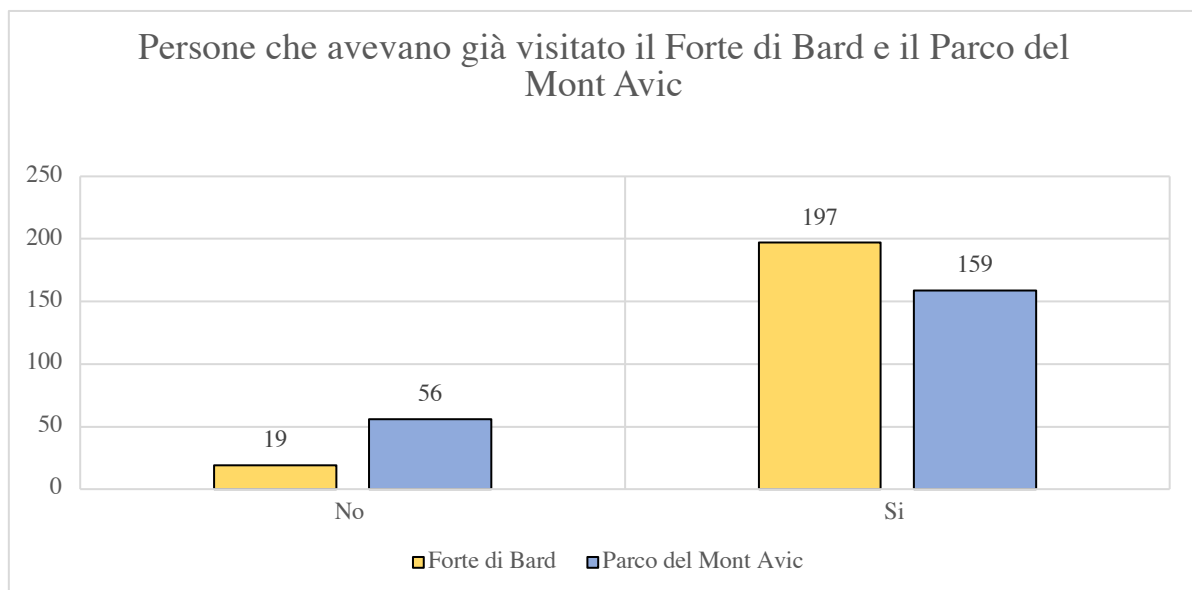


3.3 La somministrazione del questionario

Nonostante la rigogliosa proposta che il Forte mette in campo, si è voluto procedere alla stesura e alla somministrazione di un questionario. Esso si compone di 40 domande le quali hanno lo scopo di capire cosa si aspetta il turista quando va in vacanza e quali comportamenti attua quando trascorre un periodo più o meno lungo di svago ma anche quello di capire le proposte dal campione preso in esame. Coloro che hanno risposto al questionario sono in totale 224 anche se alcune persone hanno lasciato incomplete solo alcune parti del questionario. I grafici sottostanti descrivono in maniera demografica il campione che si è reso disponibile a rispondere alla ricerca di mercato.

Il primo grafico con cui si potrebbe iniziare l'analisi è quello che viene proposto nella Figura 3 la quale esplicita che molti rispondenti avevano già visitato il Forte di Bard e/o anche il Parco naturale del Mont Avic. Quindi, per capire come cambiare l'offerta e adattarla meglio ai consumatori futuri, pare un ottimo punto di partenza il fatto di avere un campione da analizzare il quale già conosce la realtà della fortezza e del vicino Parco del Mont Avic.

Figura 3. Istogramma delle persone che avevano o meno già visitato il Forte di Bard e/o il Parco del Mont Avic



Dai prossimi tre grafici emergono alcune informazioni importanti che meritano alcune riflessioni. Nella Figura 4 si può notare come il campione abbia una concentrazione più elevata nelle fasce d'età che vanno dai 45 ai 54 anni e dai 55 ai 64 anni. Questo significa che il campione statistico, di coloro che hanno o non hanno visitato il Forte di Bard o il Parco Naturale, ha un'età non del tutto giovanissima e infatti la maggior parte dei rispondenti, e con questo ci si può

collegare anche alla Figura 6, e cioè 107 persone (il 49,54%) ricevono un reddito da lavoro dipendente e invece 45 rispondenti (il 20,83%) ne percepiscono uno da pensione. Infine, dalla Figura 5 si può notare la composizione del campione statistico il quale vede una netta preponderanza del sesso femminile.

Figura 4. Istogramma dell'età del campione.

Figura 5. Istogramma del sesso del campione.

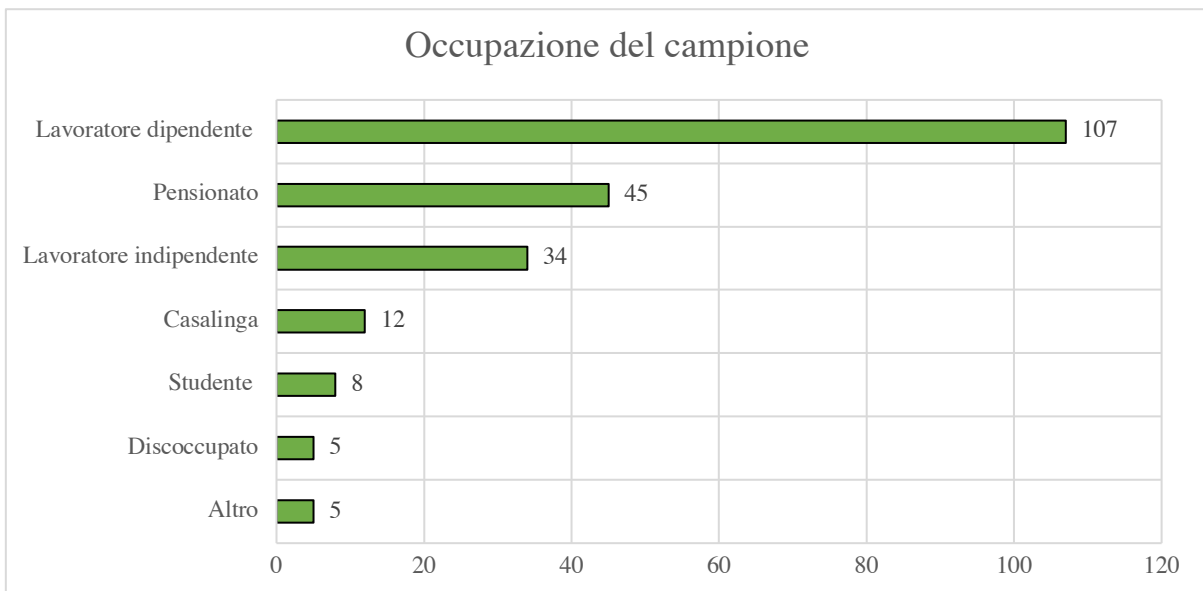
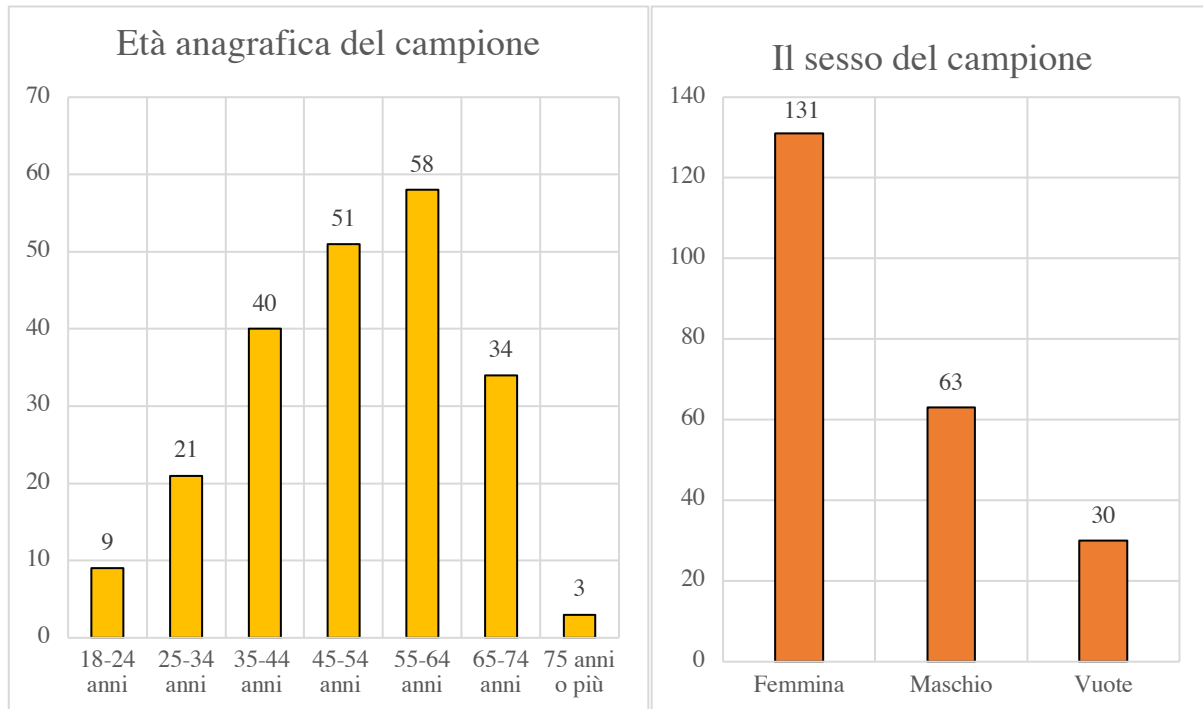
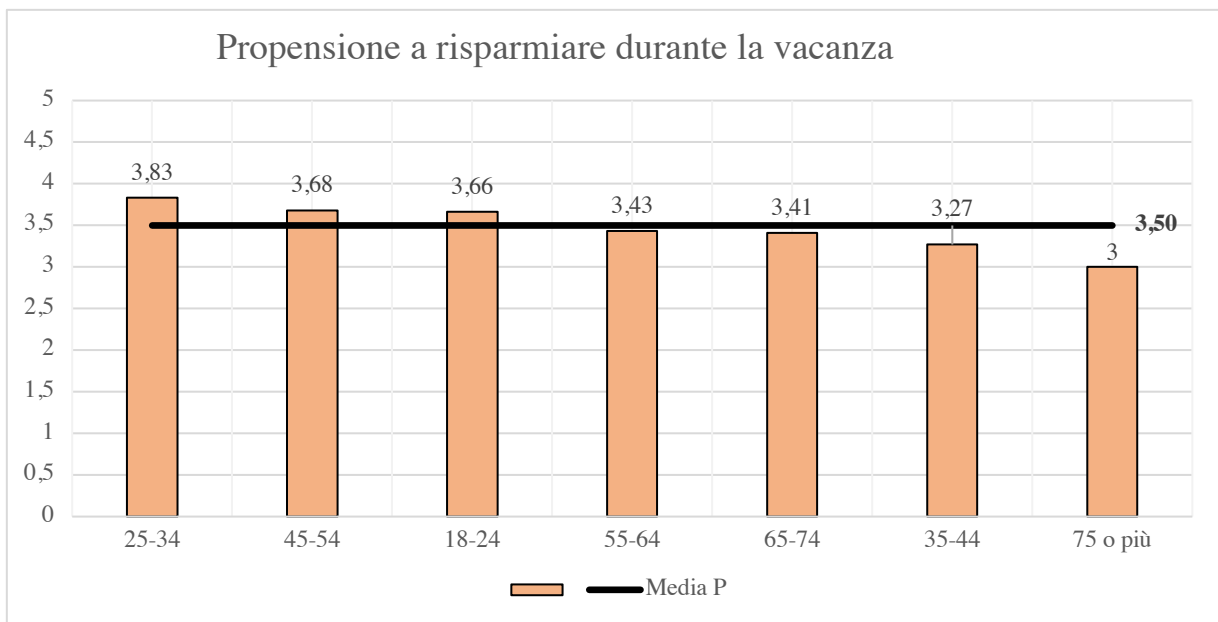


Figura 6. Istogramma dell'occupazione.

Quindi, il pubblico a cui sembra rivolgersi maggiormente entrambe le attrazioni è quello composto principalmente da persone che hanno dai 35 anni in su e che percepiscono un reddito, qualunque essa sia la forma. Questo potrebbe significare quindi ad una maggiore propensione

alla spesa o quantomeno avere un budget a disposizione più elevato, rispetto ad altre categorie, da destinare all'organizzazione di una vacanza e/o da spendere durante tale periodo. Soprattutto su quest'ultima ipotesi sono stati estrapolati ed analizzati dei dati che hanno portato alla costruzione della Figura 7. La domanda che è stata posta all'utente è stata la seguente: Durante la vacanza cerca di trovare il modo per spendere il meno possibile? Ad esempio, cercando e sfruttando offerte, sconti, promozioni?

Figura 7. Istogramma della propensione a risparmiare durante una vacanza.



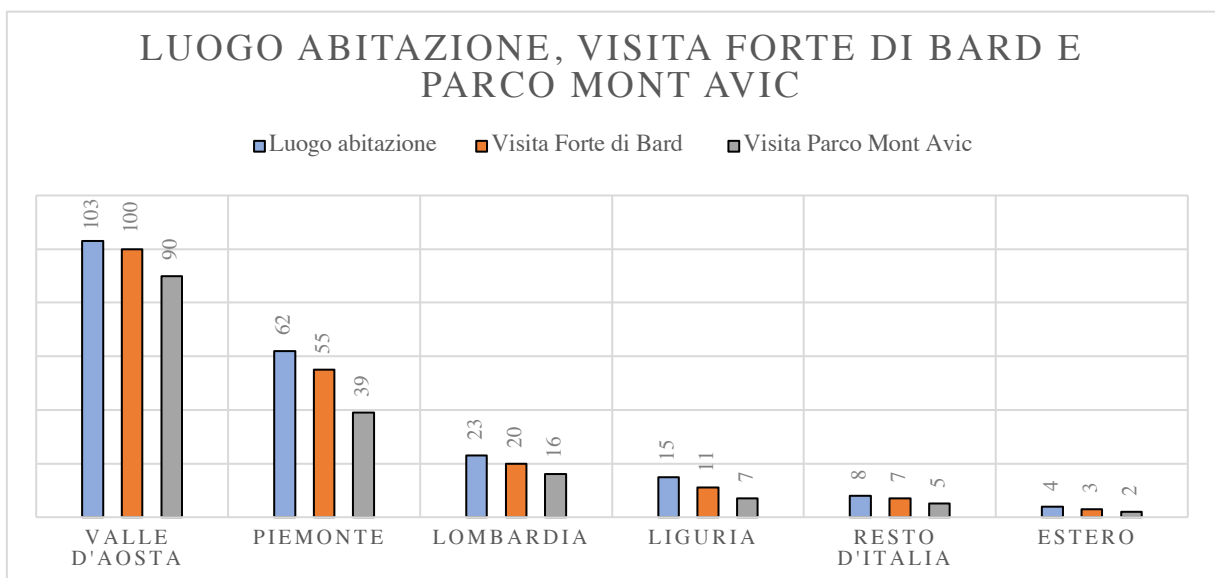
La risposta che poteva essere conferita andava su una scala da 1 a 5: 1 voleva significare che non si ricercano sconti e altro per risparmiare durante una vacanza; 5, al contrario, il consumatore vuole risparmiare a tutti i costi e quindi va alla ricerca di tutte le possibili offerte in modo da salvaguardare il proprio budget. Il risultato di questo grafico pare piuttosto evidente: con una media ponderata di 3,5 su 5⁷ significa che, qualunque sia l'età, vi è una propensione medio-alta a risparmiare durante la vacanza. Si ha un punto di massimo di 3,83 nella fascia d'età 25-34 anni e un punto di minimo di 3 nella fascia 75 anni o più. Una possibile spiegazione del punto di massimo in quella fascia d'età potrebbe essere correlata al fatto che solitamente sono in questi anni che un giovane entra nel mondo del lavoro ed inizia ad affrontare alcune spese fisse, come l'affitto ad esempio, e quindi cerca di sfruttare qualsiasi riduzione di prezzo per risparmiare.

⁷ Il punteggio di 3,5 è stato calcolato nel modo seguente: in un primo momento è stata calcolata la media per ogni fascia d'età del punteggio delle risposte date. Successivamente si è moltiplicata quest'ultima con il numero dei rispondenti suddivisi per ogni fascia d'età e dividendo tutto per 216. Quindi: $3,50 = [(3,66 \times 9) + (3,83 \times 21) + (3,27 \times 40) + (3,68 \times 51) + (3,43 \times 58) + (3,41 \times 34) + (3 \times 3)] / 216$.

Infatti, si può poi notare come nella fascia immediatamente successiva, 35-44 anni, vi è un calo di 0,56 punti. Un'interpretazione di questo dato potrebbe essere fornita dal fatto che magari in questa fascia d'età le persone tendono a trovare una sistemazione più stabile in termine di entrate riuscendo quindi a far fronte alle spese fisse. Il punto di minimo invece viene registrato nell'ultima fascia d'età presa in considerazione nel questionario e una spiegazione potrebbe essere quella che solitamente le persone più anziane non si trovano a far fronte a tanti debiti come lo potrebbero essere i giovani. Perciò potrebbero godere di una disponibilità liquida più elevata e quindi meno sensibili alle promozioni, sconti e altre riduzioni. Quindi il fatto che le persone intervistate abbiano un'alta propensione a risparmiare durante la vacanza, potrebbe voler significare che costruire un pacchetto turistico potrebbe essere visto come più vantaggioso che non acquistare i servizi separatamente. Detto con parole diverse, potrebbe essere che il "confezionamento" in un unico pacchetto di alcuni servizi turistici e la sua vendita possa essere visto come più vantaggioso poiché il turista sa fin da subito il costo e dopodiché durante la vacanza non dovrà più andare incontro ad altri esborsi.

La Figura 8 mostra un altro dato interessante che è emerso dall'analisi del questionario e cioè capire il luogo d'abitazione del campione e vedere in quale area geografica vi è il rapporto maggiore tra visitatori delle due attrazioni e il totale delle risposte pervenute sempre dalla stessa area geografica.

Figura 8. Istogramma del luogo d'abitazione dei rispondenti e le visite effettuate.



Le barre blu, nella Figura di cui sopra, rappresentano il luogo d'abitazione dell'utente che ha risposto al questionario. Perciò circa il 48% del campione analizzato è residente in Valle

d'Aosta mentre il 29% circa abita in Piemonte. Queste due classi quindi rappresentano circa il 77% del campione statistico. La parte restante, circa il 23%, è distribuita nelle altre quattro classi e cioè 10,6% circa Lombardia, 7% circa Liguria, 3,7% circa Resto d'Italia e 1,9% Estero. Continuando l'analisi degli istogrammi, le barre arancioni esprimono in numeri assoluti quanti aderenti al questionario hanno già visitato il Forte di Bard e, in grigio, il Parco Naturale del Mont Avic. Ci si può ricollegare quindi alla Figura 3, vista in precedenza, la quale esprimeva senza alcuna distinzione quanti degli intervistati avessero visitato il Forte di Bard e/o il Parco del Mont Avic. In questo modo invece si può analizzare il luogo di provenienza delle risposte pervenute e anche la quantità di quest'ultime, riuscendo così a teorizzare il mercato più ampio o quantomeno quello di riferimento. Infine, è stato calcolato un tasso "visitatori" il quale esprime in termini percentuali quanti, di coloro che hanno aderito al questionario, hanno visitato una o entrambe le attrattività. Questo tasso viene calcolato semplicemente facendo il rapporto tra visitatori e il totale degli intervistati riferiti però ad una Regione specifica o area geografica. L'idea sottostante quindi di questo indice è quella di rendere visibile la seguente idea: a fronte di una determinata quantità di questionari compilati in un determinato luogo in quanti si sono recati nelle due località? Dunque, potrebbe essere interpretato come un tasso di adesione da parte della popolazione a visitare il Forte di Bard o il Parco Naturale.

Partendo dalla popolazione valdostana si può subito notare come quasi il 100%, per la precisione 97%, abbia visitato il Forte di Bard almeno una volta e circa l'87% ha visitato anche il Parco Naturale del Mont Avic. Il Piemonte invece fa registrare delle percentuali un po' più basse: circa l'89% sono coloro che hanno visitato il Forte e il 63% invece ha visitato il Parco Naturale. Le classi restanti fanno registrare alcune percentuali elevate ma a fronte di numeri assoluti quantitativamente meno significativi. Tutti i risultati vengono riassunti nella Tabella 2.

Tabella 2. Rapporto tra visitatori e il totale dei rispondenti

	Visitatori Forte di Bard	Visitatori Parco Mont Avic
Valle d'Aosta	97%	87%
Piemonte	89%	63%
Lombardia	87%	70%
Liguria	73%	47%
Resto d'Italia	88%	63%
Estero	75%	50%

Queste percentuali cercano di far capire, almeno in prima battuta, qual è il tasso di adesione delle diverse Regioni e aree geografiche. In altre parole: in base alle risposte ricevute dalla

somministrazione del questionario, quale zona ha un peso maggiore rispetto alle altre? Guardando quindi la Figura 8 e la Tabella 2 si potrebbe giungere ad un'ipotesi: considerando anche il numero assoluto delle risposte, il mercato valdostano e quello piemontese sono molto importanti per entrambe le attrazioni seguito da quello lombardo.

Dalla tabella però si evince che il Forte di Bard riesce a far registrare dei tassi più positivi rispetto al Parco del Mont Avic. Come mai vi è questa differenza tra i tassi di adesione delle due attrazioni?

Questo potrebbe essere legato al fatto che la fortezza è molto più conosciuta per diversi motivi. Uno fra questi potrebbe essere quello che il castello è ben riconoscibile da tutte le arterie stradali principali che collegano tutta la Valle d'Aosta sia all'interno della Regione stessa ma anche all'esterno. Infatti, sia che il turista scelga di prendere l'autostrada o la strada statale per raggiungere la sua meta qualunque essa sia, ad un certo punto non potrà fare altro che ammirare la fortezza grazie al suo posizionamento strategico. Quindi questo potrebbe suscitare curiosità nel viaggiatore portandolo alla decisione di voler visitare il castello in un momento futuro. Una serie di altri motivi potrebbero essere che la struttura stessa, rispetto al Parco Naturale, ha vissuto numerose esperienze da protagonista di molte riprese televisive trasmesse sui canali nazionali e non solo: nel 2014 infatti il Forte venne scelto dalla Marvel per effettuare delle riprese per il film Avengers. Grazie quindi a queste riprese molte persone videro il Forte per la prima volta in una delle pellicole più famose del mondo. Infine, organizzando anche delle mostre a tema, esse richiamano un po' tutti gli amanti di questo film a scoprire il Forte e a far percepire loro una certa unicità nel prodotto. I motivi dunque sono davvero numerosi del perché il Forte di Bard risulti in qualche modo più visitato e più conosciuto.

Passando al comparto dei social: è possibile che anche grazie alla pubblicazione sui social da parte dei visitatori abbia in qualche modo aumentato la notorietà del Forte rispetto al Parco del Mont Avic?

Sicuramente il Forte riesce a creare un engagement maggiore rispetto al Parco e questo lo si può vedere dalle rispettive pagine Instagram. Sul proprio profilo si può notare infatti come il Forte pubblichi, in media, circa 2 post a settimana di diverso contenuto: vanno dalle diverse foto che ritraggono l'esterno della struttura con diverse angolazioni a dei post che danno la possibilità all'utente di curiosare anche l'interno della struttura stessa. In più ci sono tutte le Instagram Stories che anch'esse vengono pubblicate con una certa periodicità in modo da far capire al proprio pubblico con quale cadenza viene effettuata una pubblicazione. Facendo quindi delle pubblicazioni ben distribuite su un arco temporale, l'utente non si vede la sua bacheca intasata di contenuti che, a lungo andare, potrebbero stufare e quindi condurre alla

decisione di smettere di seguire la pagina. Invece, per quanto concerne il profilo del Parco Naturale, la situazione è esattamente opposta e cioè non viene pubblicato alcun post da quasi 2 anni sulla loro pagina Instagram. Questo chiaramente non aiuta al Parco ad avere una visibilità e a costruirsi una propria rete di *follower* e appassionati della montagna.

Tabella 3. Confronto delle pagine Instagram.

	Follower	Hashtag	N. di post pubblicati
Forte di Bard	17,7 mila	29,8 mila	1210
Parco Naturale del Mont Avic	576	circa 2 mila	10

La Tabella 3 mette in rapporto le differenze che intercorrono tra le due pagine. La colonna *hashtag* si riferisce al fatto di verificare quante persone lo hanno usato nei propri post per descrivere il luogo visitato: *#fortedibard* compare in circa 29.800 post mentre *#parcomontavic* e *#parconaturalemontavic* compaiono in circa 2.000 post. Dopodiché il numero dei post pubblicati da parte del Forte di Bard, che è ben superiore rispetto a quelli del Parco Naturale, ha fatto in modo che si creasse un proprio pubblico, raggiungendo i quasi 18 mila follower. Questo succede perché chiaramente più contenuti si condividono e più le persone saranno invogliate ad essere “spettatori” di un video, una foto o un *reels*. Quello che il Forte potrebbe fare in più sarebbe quello di effettuare dei *repost* di alcune foto che gli utenti condividono, e che utilizzano l’*hashtag* correttamente, in questo modo si potrebbe portare le persone a condividere di più.

Il Forte quindi è riuscito in qualche modo a far circolare dei contenuti che parlassero della struttura in generale, inserendo l’*hashtag* giusto il quale crea una certa risonanza nella rete. Però potrebbe sorgere spontanea una domanda: tutto ciò potrebbe essere basato sul fatto che coloro che hanno visitato il Forte siano più *social* rispetto a quelle che sono state nel Parco Naturale del Mont Avic?

La Figura 9 ci mostra alcuni risultati, per poter rispondere alla domanda di cui sopra, estrapolati dalle risposte del questionario somministrato.

All’utente è stata sottoposta la domanda seguente: Quando decide di visitare un’attrazione generalmente condivide quello che ha imparato/sperimentato sui social?

Figura 9. Grado di condivisione sui social rispetto a ciò che si ha visitato in vacanza.

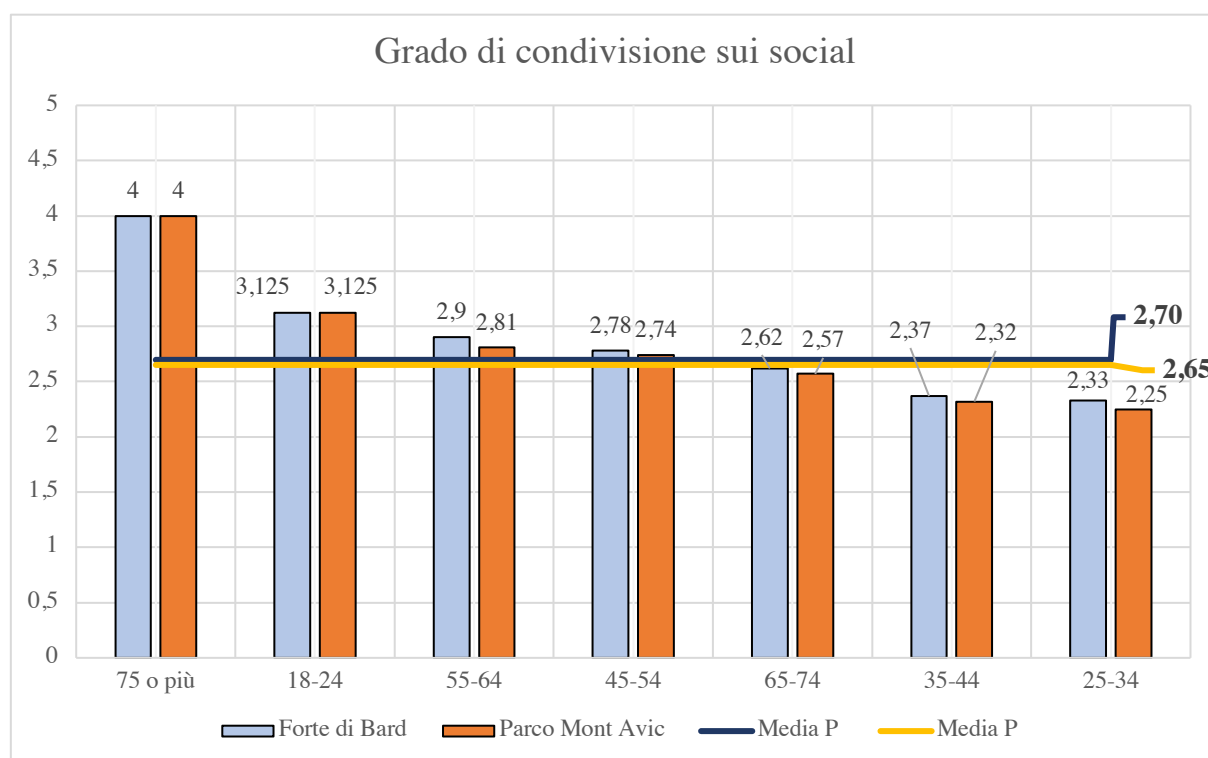


Tabella 4. Dati raccolti e analizzati per l'elaborazione della figura 9.

Età	Forte di Bard (Media)	Parco Mont Avic (Media)	Visitatori del Forte	Visitatori Parco	Media P (Forte)	Media P (Parco)
75 o più	4	4	2	2	2,7	2,65
18-24	3,125	3,125	8	8		
55-64	2,9	2,81	39	31		
45-54	2,78	2,74	36	27		
65-74	2,62	2,57	21	21		
35-44	2,37	2,32	30	22		
25-34	2,33	2,25	15	12		
	2,88	2,83	151	123		

Con quella domanda si voleva capire quanto gli utenti fossero propensi nel condividere dei contenuti dopo aver trascorso del tempo in una particolare attrazione turistica.

Per arrivare alla costruzione della Tabella 4 e della Figura 9 si è proceduto nel modo seguente. In primo luogo, sono state selezionate, per le diverse fasce d'età, coloro che avessero visitato il Forte di Bard e il Parco Naturale del Mont Avic. I totali sono rispettivamente 151 e 123 per le due attrazioni. Essi sono diversi rispetto al totale della Figura 3 la quale segnava che coloro che avessero già visitato le località fossero rispettivamente 197 e 159. Questa differenza viene

spiegata col fatto che alcuni intervistati non hanno compilato in modo corretto la risposta e quindi non sono state considerate nel campione statistico.

In secondo luogo, per ogni fascia d'età è stata calcolata la media nelle risposte ricevute che andavano da un punteggio minimo di 1 fino ad un massimo di 5 e questo risultato lo si può vedere nella seconda e nella terza colonna sempre della Tabella 4. Calcolando la media di tutti i risultati ottenuti per le diverse fasce d'età, si arriva al risultato di **2,88** per il Forte di Bard e **2,83** per il Parco Naturale del Mont Avic. Questo primo calcolo porta al seguente risultato: la propensione media delle persone a condividere le proprie esperienze, scoperte sui social è di 2,88 su 5 per il Forte e di 2,83 su 5 per il Parco. Però questo valore non tiene conto della quantità delle risposte ricevute per ogni fascia d'età. In altre parole, le due medie calcolate della fascia 75 anni o più non possono valere quanto le medie della fascia 55-64 poiché in questo caso le risposte sono molto più numerose e quindi devono avere un peso maggiore sul risultato finale. Per questo motivo si ricorre al calcolo della media ponderata che si ottiene moltiplicando il valore medio ottenuto per ogni classe d'età e il numero dei visitatori. In questo modo, e lo si nota di più nella Figura 9, il valore medio di 4 della fascia 75 o più non ha lo stesso peso rispetto alle altre categorie. Per questa ragione la media ponderata assume dei valori più bassi rispetto alla media aritmetica calcolata in precedenza: **2,70** su 5 per il Forte di Bard e **2,65** su 5 per il Parco Naturale del Mont Avic.

Quindi si potrebbe affermare che gli utenti hanno una discreta propensione nel condividere i contenuti sui propri canali social. Rispondendo invece alla domanda posta in precedenza, si può sostenere che coloro che hanno visitato il Forte non sono molto più social rispetto all'altra categoria di visitatori. Però il fatto che le pagine del castello siano piuttosto attive sui vari social media, cercando di curare bene il proprio *content marketing*, sprona le persone a condividere le proprie esperienze o ciò che semplicemente hanno appreso visitando la struttura. Perciò è come se il Parco Naturale del Mont Avic non sfruttasse a suo vantaggio quel 2,65/5 di propensione alla condivisione da parte di coloro che hanno visitato il Parco per cercare di costruire una rete, di intrattenere e di creare engagement con un proprio pubblico.

Rimanendo sempre sul comparto della comunicazione e di come il campione utilizzi in generale internet, il prossimo grafico vuole mettere in luce il fatto di come la popolazione reperisca le informazioni prima di recarsi in un'attrazione. La domanda che è stata posta all'intervistato è la seguente: Quando decide di visitare un'attrazione, prima reperisce informazioni attraverso il passaparola, i social o il sito web dell'attrazione stessa?

Figura 10. Istogramma che mette a confronto le modalità con le quali il campione reperisce le informazioni.

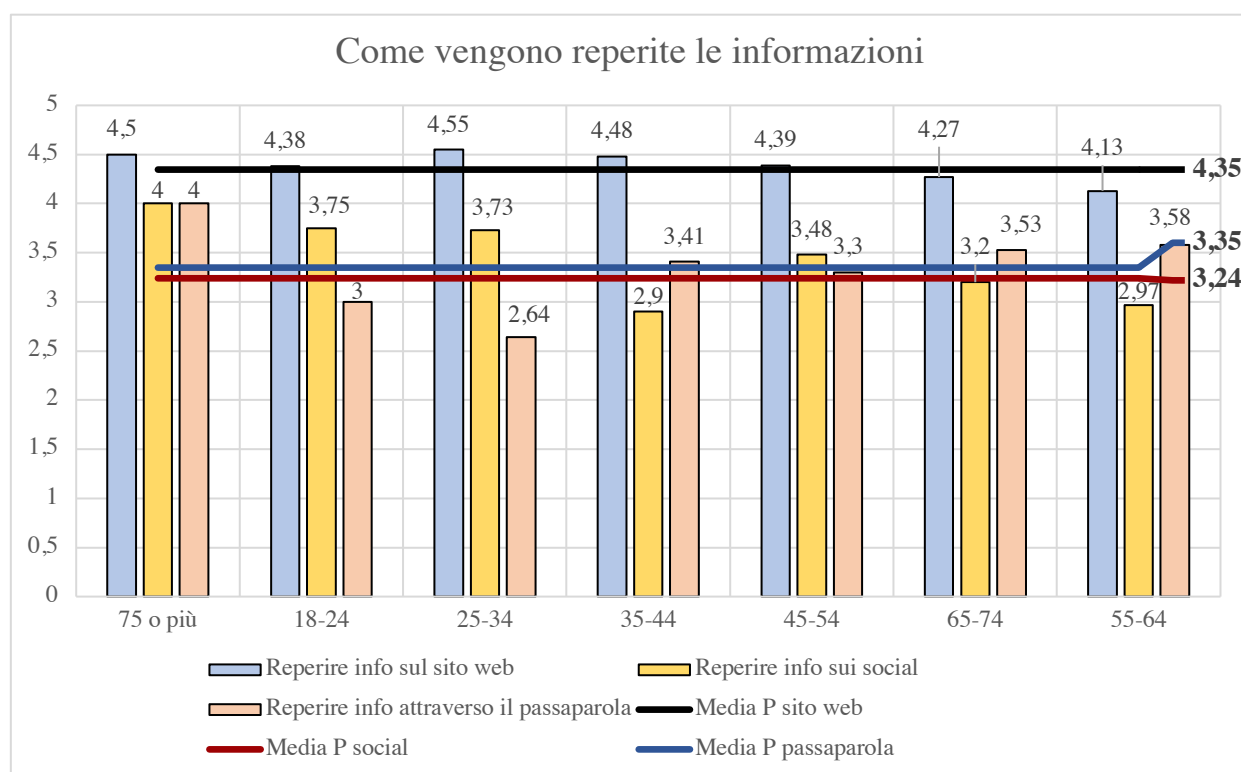


Tabella 5. Dati raccolti e analizzati per l'elaborazione della figura 10.

Età	Reperire info sul sito web	Reperire info sui social	Reperire info attraverso il passaparola	Media P sito web	Media P social	Media P passaparola
75 o più	4,5	4	4	4,35	3,24	3,35
18-24	4,38	3,75	3			
25-34	4,55	3,73	2,64			
35-44	4,48	2,9	3,41			
45-54	4,39	3,48	3,3			
65-74	4,27	3,2	3,53			
55-64	4,13	2,97	3,58			
Media aritmetica	4,39	3,43	3,35			

Anche in questo caso l'intervistato poteva attribuire alla risposta un punteggio che andava da un minimo di 1 ad un massimo di 5. Sono state calcolate le due medie, aritmetica e ponderata, in modo da mettere in risalto i possibili scostamenti tra le due. Però nella Figura 10 e nel seguito dell'analisi è stata presa in considerazione soltanto la media ponderata poiché, per evitare di avere dei valori "falsati", si è ritenuto anche in questo caso pesare la media dei punteggi ottenuti

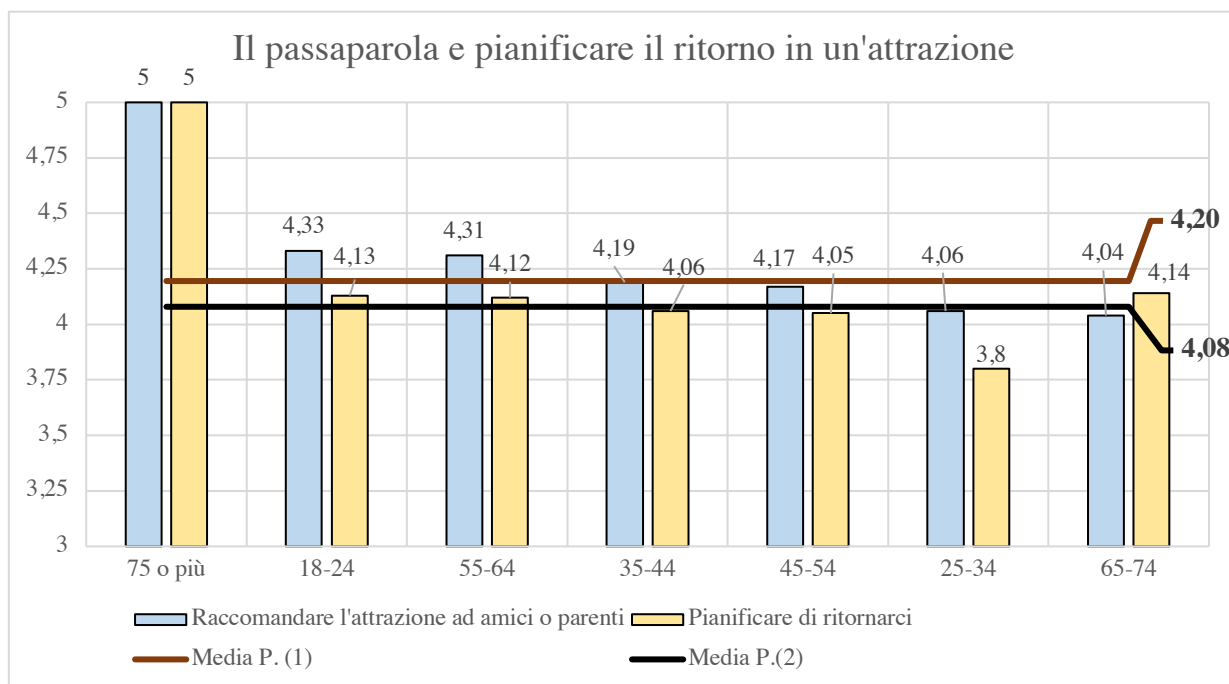
per il quantitativo delle risposte ottenute. Dall'analisi delle risposte pervenute sono emerse delle situazioni piuttosto particolari.

La Figura 4, esposta in precedenza all'inizio dell'analisi del questionario, segnalava che l'età del campione statistico non fosse più così tanto giovane ed è per questo motivo che magari ci si aspettava che l'uso del passaparola avesse un'incidenza più elevata. Invece con una media ponderata di 3,35 su 5 l'utilizzo del passaparola, adoperato per reperire delle informazioni sull'attrazione che si auspica ad andare a visitare, si piazza al secondo posto. Rimane comunque un punteggio piuttosto elevato e abbondantemente sopra la sufficienza che sarebbe di 2,5 punti su 5. Però il risultato che invece riesce ad avere la meglio su tutte le ipotesi esaminate riguarda l'utilizzo del sito internet di ciò che ci si accinge a voler visitare, ottenendo una media ponderata, riferita sempre alla quantità delle risposte ricevute per ogni fascia d'età, di 4,35 su 5. Quindi un punteggio davvero molto elevato il quale al suo interno incorpora anche un punto di massimo di 4,55 su 5 nella fascia d'età che va da 25 al 34 anni. Guardando anche la Tabella 5, la quale riporta numericamente ciò che viene esplicitato nella Figura 10, si può notare come in tutte le categorie sia piuttosto importante estrapolare tutte le informazioni necessarie per poter raggiungere l'attrazione, per consultare orari di apertura o anche semplicemente per saperne di più su ciò che si vuole andare a visitare, dal sito internet di quest'ultima. Questo porta ad affrontare il seguente ragionamento: avere un sito web ben costruito, intuitivo, mobile friendly e soprattutto aggiornato, risulta essere di fondamentale importanza per il turista che ha deciso, o sta decidendo, di visitare un parco, un castello o un qualsiasi polo turistico situato nella Regione. Ovviamente, anche in questo caso, il sito deve avere una certa dinamicità e cioè deve essere aggiornato non solo per quanto riguarda il contenuto ma anche nella forma: con la prima attività si riducono le asimmetrie informative tra il turista/visitatore e l'attrazione turistica: con la seconda invece si cerca di fornire un'esperienza positiva e piacevole all'utente. Questa esperienza digitale risulta essere, vedendo anche i risultati conseguiti dalla somministrazione del questionario, come un biglietto da visita di un professionista: se quest'ultimo non risulta ben curato, originale e con le informazioni chiare, probabilmente non si sarà stimolati nel contattarlo per usufruire del servizio messo a disposizione. Lo stesso problema potrebbe verificarsi nel momento in cui un turista si trovi davanti ad un sito che non permette di poter godere a pieno dei contenuti, anche interessanti, pubblicati on-line. In più, magari, per accedere al sito di cui si ha intenzione visitare, è necessario effettuare una prenotazione on-line la quale potrebbe avere delle ripercussioni negative nel momento in cui il sito dovesse mostrare dei problemi di funzionamento e/o risultare di difficile comprensione. Questi sono solo alcuni esempi che però potrebbero avere delle ricadute negative su qualunque sia l'attrazione oggetto di visita.

Infine, un'ulteriore attività che potrebbe migliorare sia l'esperienza di navigazione sul sito e sia avere una ripercussione positiva sull'attrazione stessa, sarebbe quella di inserire un breve video di presentazione. Ormai è risaputo che le immagini, i video e tutto ciò che è multimediale, hanno la capacità di attirare l'attenzione dell'utente ospite in modo più accentuato rispetto ad un testo ben scritto. Riferendosi anche alle due realtà analizzate nel questionario, e cioè il Forte di Bard e il Parco Naturale del Mont Avic, anch'esse potrebbero investire delle risorse per la creazione di un breve video il quale ha come fine ultimo quello di far scaturire delle emozioni nel potenziale visitatore e soprattutto quello di incuriosirlo. Questo video, quindi, dovrebbe essere costruito in modo tale da incorporare una parte razionale, che aiuta a comprendere la storia che si vuole raccontare, una parte emozionale, la quale invece punta a stimolare la parte meno razionale dell'uomo. In questo modo, il biglietto da visita, e cioè il sito web, risulta essere più completo perché il turista non troverà solo tutte le informazioni inerenti all'attrazione, bensì un video che potrebbe essere equiparato al momento in cui un professionista si presenta ad un suo potenziale cliente.

Proseguendo con l'analisi delle risposte ottenute, si può notare come il passaparola e l'utilizzo dei social volti a reperire informazioni, da parte del turista, vengano sfruttati in modo minore rispetto al sito web e lo si può notare anche dalla Figura 10 e dalla Tabella 5. Da quest'ultima infatti pare che ci sia una maggiore fiducia nel ricercare le informazioni necessarie chiedendo semplicemente ad amici, parenti o più in generale a conoscenti che abbiano già intrapreso un viaggio verso la meta ambita. Però questa media ponderata inferiore di 1 punto rispetto alla categoria del sito web, non significa che abbia un'importanza minore. In precedenza, si è sempre sottolineato il fatto di quanto sia importante in un mercato di nicchia, e per un insurgent brand, sviluppare e consolidare un passaparola positivo, sia esso digitale o "tradizionale". Ciò significa che nonostante non sia il mezzo più utilizzato dal campione statistico per intercettare le informazioni, in ogni caso esso racchiude in sé un potere significativo: ha una grandissima influenza su una determinata decisione che viene presa dal singolo individuo. Si pensi, ad esempio, ad una situazione informale che si instaura all'interno di un gruppo di amici o parenti: una loro recensione, sia essa positiva o negativa, su un determinato luogo potrebbe influenzare il processo decisionale intrapreso dal possibile consumatore. Ritornando all'analisi del campione, come ha risposto l'utente alle due domande seguenti: Quando decide di visitare un'attrazione, raccomanderebbe quest'ultima ad amici o famiglia? E, se le è piaciuta, pianificherebbe di ritornarci? Le risposte possono essere estrapolate dalla Figura 11 riportata nella pagina successiva.

Figura 11. Istogramma che mette in relazione il raccomandare un'attrazione e il fatto di ritornarci.



Le due domande che sono state poste nel questionario somministrato si riferiscono, rispettivamente, al passaparola tradizionale e alla fedeltà che potrebbe instaurarsi tra l'attrazione e il cliente. Per quanto riguarda la prima domanda, nella Figura 11 si può notare come, su una scala da 1 a 5, il passaparola ottiene dei risultati piuttosto elevati in tutte le fasce d'età, arrivando ad ottenere una media ponderata di 4,20 su 5 (Media P. (1) nel grafico). Quindi questo risultato permette di affrontare il seguente ragionamento: nonostante il passaparola non venga utilizzato molto per cercare di reperire delle informazioni su una possibile meta turistica, al contrario le persone tendono a raccomandare l'attrazione, sia essa un castello o un parco naturale. Raccomandare, però, non deve essere interpretata come una parola che acquisisce solo un connotato positivo: potrebbe anche verificarsi il fatto che un turista raccomandi in negativo, e quindi sconsiglierebbe, la meta per diversi motivi. Perciò significa che se il turista si è ritenuto soddisfatto della vacanza, quasi sicuramente si avrà una pubblicità a costo zero grazie a questo strumento molto potente che è in mano ai consumatori.

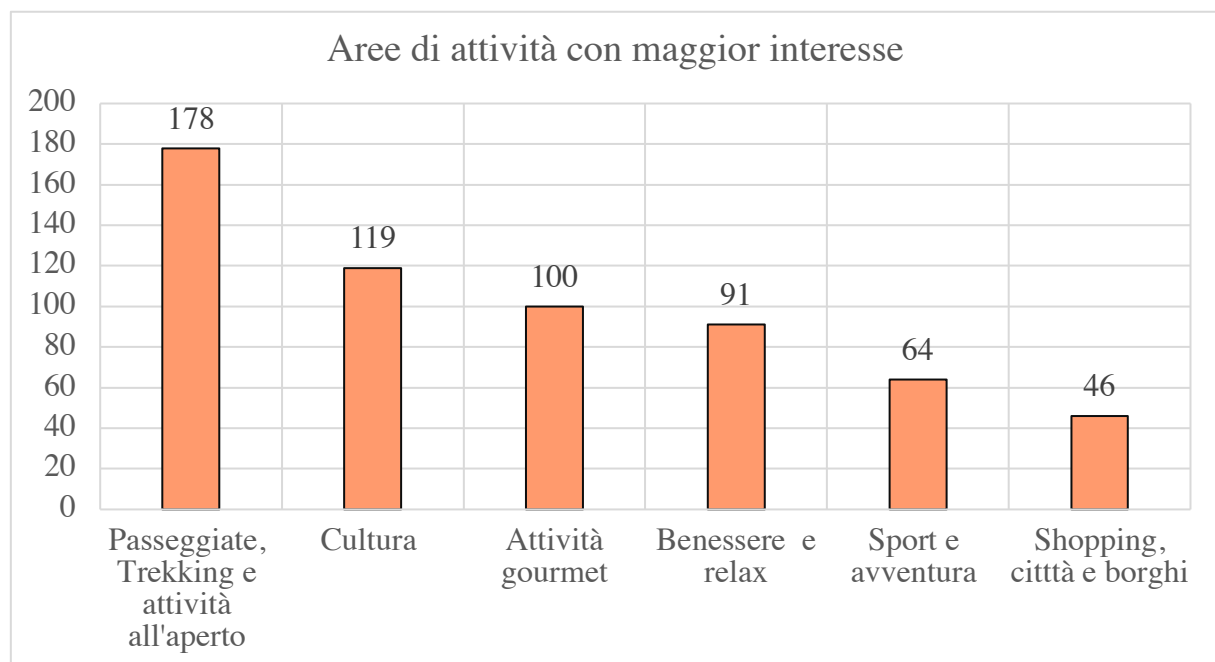
La seconda domanda, che faceva riferimento più alla possibilità di fidelizzare il cliente all'esperienza vissuta, e quindi all'attrazione stessa, ottiene anche in questo caso degli ottimi risultati: dalla Figura 11 si evince che con una media ponderata di 4,08 su 5 il turista sarebbe disposto a ritornare presso la meta scelta relativa all'anno precedente. Si registra solo un punto di minimo di 3,8 su 5 nella fascia d'età che va dai 25 ai 34 anni. Una possibile spiegazione potrebbe essere data dal fatto che in questo arco temporale le persone preferiscano scoprire nuove mete e quindi

cercano di non fidelizzarsi ad un luogo preciso. Quindi molto importante rimane il fatto di costruire un passaparola positivo, in modo tale da poter sfruttare questo canale ulteriore per diffondere il brand, però rimane fondamentale costruire un rapporto duraturo con il cliente e quindi cercare di portare il cliente al livello *advocacy* o, quanto meno, a quello *loyalty*.

Questo vuol dire che il Forte di Bard e il Parco Naturale del Mont Avic, secondo il campione statistico analizzato, si rivolgono ad un pubblico che usa molto il passaparola per raccontare la loro vacanza e consigliarla a chi di loro conoscenza. Quindi, nonostante la propensione a pubblicare contenuti vari sui social non sia così elevata (Figura 9), rimane fondamentale continuare a “spingere” su questo punto di forza che molte volte viene sminuito. Chiaramente, in futuro, entrambe le attrazioni dovranno cercare di stimolare la condivisione sui social delle esperienze che hanno vissuto durante una visita oppure durante un’escursione nella natura.

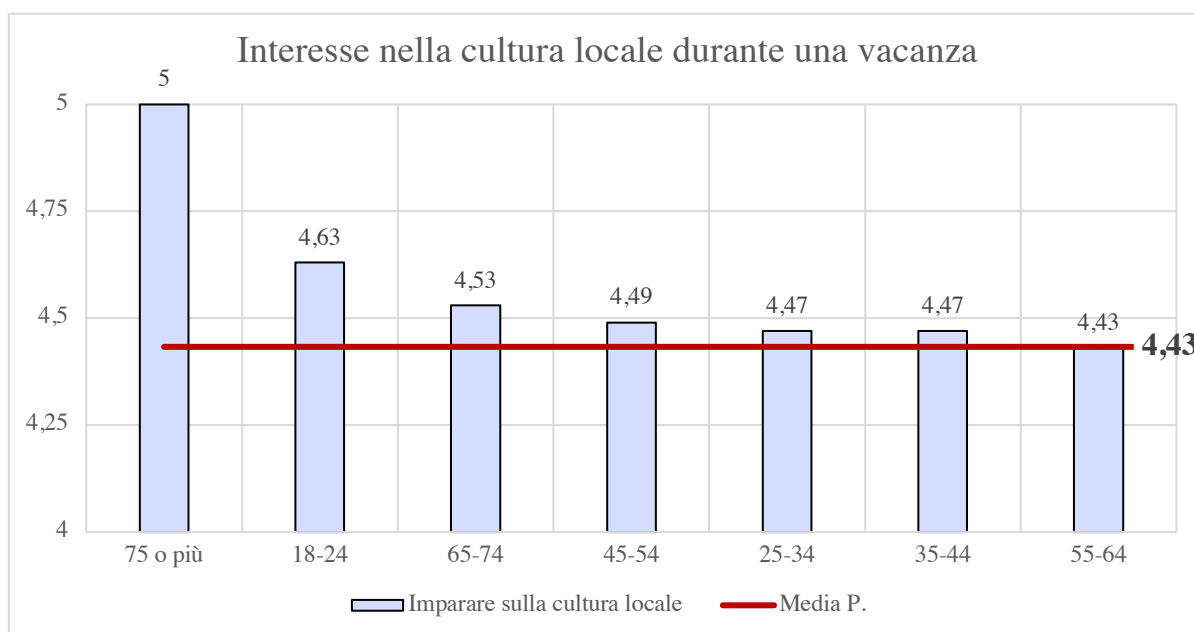
Quindi, se il campione analizzato ha una propensione medio-alta per il passaparola e un elevato grado di fidelizzazione legato al luogo visitato, occorre saperlo ascoltare in modo da poter formulare, per il futuro, un sistema offerta che soddisfi i loro bisogni. Per questo motivo, nel questionario che è stato somministrato, sono state formulate delle domande le quali avevano come scopo quello di capire quali fossero le attività e/o gli interessi per cui il turista sarebbe disposto a spendere del tempo. La prima domanda che è stata formulata è la seguente: Quali esperienze/attività le interessano di più? Le risposte venivano fornite già dal questionario, in questo modo si è cercato di indirizzare l’utente a selezionare le diverse proposte, in modo da non avere il rischio di catalogare risposte troppo diverse tra di loro e quindi perdere anche di significato.

Figura12. Istogramma delle attività.



La Figura 12 mostra semplicemente le 6 macro-aree di interesse che il questionario prevedeva e il rispondente poteva selezionare al massimo 3 fra le diverse attività. Il risultato scaturito dalle risposte ricevute pare essere piuttosto chiaro ed evidente: 178 rispondenti su un totale di 224 dimostra di avere un particolare interesse nello svolgere passeggiate, trekking e/o attività all'aperto. Procedendo, 119 persone hanno selezionato la voce cultura; in 100 hanno optato per le attività gourmet; le categorie benessere e relax, sport e avventura e shopping, città e borghi hanno totalizzato, rispettivamente, 91, 64 e 46 risposte. Quindi, si può arrivare a dedurre che il campione statistico sia rappresentato da soggetti che prediligano il fatto di voler svolgere delle attività motorie all'aperto, qualunque esse siano, quando si trovano in vacanza. Esso costituisce un risultato piuttosto particolare ma, secondo il mio parere, non deve assumere la valenza di un esito negativo. In altre parole: dato che l'attrazione presa in causa in questo lavoro è una fortezza, ottenere questo esito potrebbe risultare spiazzante oppure essere interpretato in maniera non del tutto consona. Però numerose volte è stata ribadita l'importanza di ascoltare i propri clienti, presenti e futuri, e soddisfare i loro bisogni nel modo migliore possibile, proprio come gli insurgent brands. In questo caso è come se il pubblico del Forte di Bard e del Parco Naturale del Mont Avic stesse dicendo loro che necessitano di effettuare delle escursioni in modo tale da poter scoprire il territorio, stimolare la vista con dei panorami unici e rivitalizzare il corpo e la mente. Questo, però, non significa che il pubblico non abbia interesse nella cultura e nell'apprendere degli aneddoti che si riferiscono ad un contesto più locale. Questa affermazione trova conferma, infatti, nel grafico rappresentato nella Figura 13 di cui sotto.

Figura 13. Istogramma dell'interesse nello scoprire la cultura locale durante una vacanza.



Agli intervistati, all'inizio del questionario, è stato chiesto di rispondere con un punteggio che andasse da 1 a 5 quanto ritenessero importante imparare qualcosa sulla cultura locale durante la loro vacanza. Si può subito notare come in tutte le fasce d'età la media aritmetica delle risposte ricevute sia superiore o uguale alla media ponderata di 4,43 su 5. Questo, quindi, conferma il fatto di quanto il campione sia propenso ad incorporare nella sua vacanza un momento che riguardi la crescita del patrimonio culturale della persona stessa. Con parole differenti, questo risultato potrebbe essere interpretato come se il pubblico desse quasi per scontato il fatto di imparare qualcosa sulla cultura locale durante un periodo di villeggiatura: potrebbe essere, ad esempio, effettuare una visita al Forte oppure anche altri siti culturali presenti sul territorio regionale.

Ritornando all'esame della Figura 12, all'utente veniva chiesto ulteriormente di specificare con quale modalità avrebbe preferito svolgere l'attività di trekking o passeggiata e il grado di difficoltà dell'attività motoria: 46 su 178 (25,8%) hanno dichiarato di voler effettuare delle escursioni attraverso l'accompagnamento di una guida; invece 132 rispondenti su 178 (il 74,2%) si esprime in modo contrario rispetto alla prima categoria, e cioè preferiscono di non usufruire del servizio erogato da una guida specializzata. Un altro risultato piuttosto interessante è legato alle risposte relative alla difficoltà del percorso da intraprendere: coloro che preferiscono avere una guida, non hanno fornito alcuna risposta sulla difficoltà di quest'ultimo. Una possibile spiegazione potrebbe essere collegata al fatto che se ci si affida al parere esperto di una guida, non si presta una particolare attenzione alle "insidie" che potrebbero presentarsi sul percorso, poiché il percorso da lui scelto rientrerà, solitamente, nelle capacità dell'escursionista. Invece, per coloro che prediligono l'escursione senza essere affiancati da una guida, 61 su 132 (46,2%) preferiscono i percorsi con una certa difficoltà; 62 su 132 (47%) scelgono invece i percorsi poco impegnativi. Infine, solo 9 su 132 (6,8%) vorrebbero dei percorsi ad alta difficoltà. Ecco che quando la percezione al rischio aumenta, poiché non ci si affida ad un esperto, la maggioranza preferisce dei sentieri meno impegnativi. Infine, essendo che l'attività passeggiata, trekking e attività all'aperto compare in 178 risposte su 224 e quindi con un peso del 79,5%. Quindi all'interno delle 178 risposte il campione si articola in questo modo.

Tabella 6. Relativa alle 178 persone che hanno scelto passeggiata, trekking e attività all'aperto.

Escursioni con guida	46	25,8%
Percorsi con una certa difficoltà	0	0,0%
Percorsi poco impegnativi	0	0,0%
Escursioni senza guida	132	74,2%
Percorsi con alta difficoltà	9	6,8%
Percorsi con una certa difficoltà	61	46,2%
Percorsi poco impegnativi	62	47,0%
TOTALE	178	100,0%
PESO IN PERCENTUALE	178/224	79,5%

Proseguendo con la seconda area che ha suscitato più interesse, si analizza tutto ciò che è legato alla cultura.

Coloro che hanno selezionato questa attività successivamente potevano scegliere, fino ad un massimo di tre alternative, delle opzioni per specificare cosa intendessero per attività riguardanti la cultura. Come è già stato ribadito nella Figura 13, la cultura mantiene comunque una certa rilevanza per il turista. Ciò significa che visitare dei siti culturali che caratterizzano e distinguono il luogo di destinazione, pare sia un'attività che susciti interesse nel turista stesso. È, dunque, importante ribadire che nonostante le risposte totali siano inferiori rispetto alle attività illustrate precedentemente, la cultura è parte integrante della vacanza. Ad esempio, quando ci si reca in vacanza in una qualsiasi località, molte volte l'attività più "semplice" da svolgere è quella di visitare castelli, fortezze, chiese, cattedrali e altri monumenti che hanno un valore storico poiché, solitamente, è più agevole reperire le informazioni per visitare un qualsiasi sito culturale. Anzi, addirittura molte strutture ricettive offrono ai propri clienti la possibilità di usufruire di una guida turistica per andare alla scoperta del patrimonio culturale del luogo relativo alla vacanza. Insomma, l'apprendimento, anche durante la vacanza, costituisce un'attività molto importante a cui, probabilmente, il turista non vuole farne a meno. (Quello che invece il campione statistico sembra aver bisogno...)

Ritornando all'analisi delle risposte ricevute, nella Tabella 7 vengono esplicitate tutte le attività che l'utente ritiene importante poter svolgere durante il suo periodo di vacanza. Come si può notare la voce "Visita a castelli" è quella che ha ricevuto un numero maggiore di risposte, 89 su 119, con un peso sul totale del 72,3%. Anche altre voci hanno un peso che può essere ritenuto rilevante, e cioè sopra il 25%, però sono ben distanti dalla prima scelta. La cultura chiaramente rimane un'attività su cui puntare assolutamente, anche perché il peso totale di quest'attività è del 53,1% e quindi ben oltre la metà.

Tabella 7. Relativa alle 119 persone che hanno scelto come attività la cultura.

Visita a castelli	86	72,3%
Visita a musei	50	42,0%
Visita a mostre	48	40,3%
Visita a monumenti	27	22,7%
Partecipazione a concerti	25	21,0%
Partecipazione a spettacoli	30	25,2%
Scoperta ambienti culturali	46	38,7%
Eventi eno-gastronomici	32	26,9%
TOTALE Rispondenti	119	100,0%
PESO IN PERCENTUALE	119/224	53,1%

Continuando l'analisi delle attività, quella relativa all'esperienza gourmet non assume un peso rilevante quanto le precedenti categorie e infatti il peso in percentuale risulta essere inferiore alla metà, fermandosi al 44,6%. Però analizzando più nel dettaglio le risposte del campione statistico, si può notare come ci sia una grande preponderanza nel scegliere la cucina regionale e una cena gustosa e informale. Questo significa che il turista ha voglia di scoprire le tradizioni culinarie locali, cercando quindi di soddisfare il gusto e l'olfatto con dei piatti che hanno fatto la storia nella gastronomia locale. Anche l'opzione "degustazione di vini" fa registrare un risultato comunque importante, nonostante sia un argomento che richiede alcune competenze per apprezzare la qualità dei diversi vini. Al contrario, invece, nell'alta cucina e in quella vegetariana/urbana non risiede, nel turista, un elevato interesse ad intraprendere questa tipologia di percorso culinario che intraprende un percorso più di innovazione che di tradizione nella cucina. Nella Tabella 8 vengono espressi tutti i valori pervenuti dal questionario somministrato.

Tabella 8. Relativa all'attività gourmet.

Cena cucina regionale (tradizioni e sapori)	94	94,0%
Cena alta cucina	11	11,0%
Degustazioni di vini	46	46,0%
Cena cucina vegetariana/urbana	13	13,0%
Cena gustosa e informale	72	72,0%
TOTALE Rispondenti	100	100,0%
PESO IN PERCENTUALE	100/224	44,6%

La quarta attività che è stata scelta dal campione statistico è quella relativa all'attività di benessere e relax. Quest'ultima è comparsa in 91 risposte su un totale di 224 persone, coloro che hanno aderito al questionario, ottenendo quindi un peso in percentuale del 40,6. Dunque, le

attività iniziano a perdere un po' della loro importanza però si può comunque sottolineare come la voce "Terme" sia piuttosto importante all'interno di coloro che hanno scelto suddetta attività. Questo forse è dovuto anche all'aumento, in termini generali, della domanda di questo servizio il quale inizialmente era percepito come una prestazione elitaria. Di seguito la Tabella 9 esprime tutti i risultati ottenuti.

Tabella 9. Relativa all'attività benessere e relax.

Massaggi	37	40,7%
Terme	68	74,7%
Spa	39	42,9%
Piscina	36	39,6%
Yoga	19	20,9%
Hamman	10	11,0%
Naturopatia	18	19,8%
Medicina estetica	2	2,2%
Palestra	6	6,6%
Parrucchieri	2	2,2%
Trattamenti di bellezza	5	5,5%
TOTALE RISPONDENTI	91	100,0%
PESO IN PERCENTUALE	91/224	40,6%

Ora si passa all'esame della quinta categoria delle aree macro, esposte nella Figura 12, a cui il turista è interessato a svolgere durante il suo soggiorno. Coloro che durante la compilazione del questionario hanno selezionato questa voce, successivamente dovevano specificare quali attività sportive e avventure avrebbero voluto svolgere e vivere durante il loro periodo di licenza, selezionando fino ad un massimo di tre opzioni. Procedendo con l'analisi della Tabella 10, si può notare come alcuni risultati abbiano un peso più significativo rispetto alle altre: 31 rispondenti su 64 (48,4%) sarebbero intenzionati a svolgere l'attività di arrampicata; 43 su 64 (67,2%) preferiscono invece effettuare delle escursioni attraverso l'utilizzo di bici/mountain bike. Le altre due attività che fanno registrare un risultato significativo sono rafting/canyoning e volo in mongolfiera rispettivamente con un peso del 35,9% e del 26,6%.

La bici/mountain bike, nel campione, risulta essere la voce più scelta e una possibile spiegazione potrebbe essere quella legata al fatto che si stanno sviluppando molte piste ciclabili e sentieri che facilitano lo spostamento con questo mezzo che per di più è ad impatto zero nei confronti dell'ambiente, tematica quest'ultima che riesce a sensibilizzare molto i comportamenti dei consumatori.

Infine, bisogna tenere conto che il peso dell'attività sport e avventura è del 28,6% e quindi potrebbe avere un ruolo più marginale, ma non meno importante.

Tabella 10. Relativa alle varie attività di sport e avventura.

Arrampicata	31	48,4%
Bici/mountain bike	43	67,2%
Rafting/canyoning	23	35,9%
Tiro con l'arco	9	14,1%
Parapendio	8	12,5%
Volo in mongolfiera	17	26,6%
Parco divertimento	13	20,3%
Equitazione	14	21,9%
Paintball	3	4,7%
Deltaplano	1	1,6%
TOTALE Rispondenti	64	/
PESO IN PERCENTUALE	64/224	28,6%

Arrivando alla conclusione dell'analisi delle attività che il turista sarebbe interessato a svolgere, la Tabella 11 riporta tutti i risultati che riguardano lo shopping in città o nei borghi: il peso che viene calcolato è piuttosto basso poiché supera appena il 20% però è comunque importante che su 46 risposte ricevute, 40 persone sono intenzionate nell'acquisto di prodotti gastronomici locali, in maniera tale da continuare a consumare il prodotto anche fuori dal suo contesto.

Tabella 11. Relativa all'attività shopping, città e borghi.

Acquisto prodotti artigianato	25	54,3%
Acquisto prodotti gastronomici locali	40	87,0%
Acquisto vini/liquore	15	32,6%
Acquisto vestiti/gioielli	3	6,5%
TOTALE RISPONDENTI	46	100,0%
PESO IN PERCENTUALE	46/224	20,5%

Questa è l'analisi dettagliata delle 6 attività d'interesse esposte nella Figura 12. Tutto questo lavoro di analisi che è stato effettuato grazie alla somministrazione del questionario è utile, com'è stato detto nei due capitoli precedenti, ai fini della segmentazione del mercato e individuare i loro bisogni. Quindi se le aree di interesse sono così articolate, perché non prevedere la costruzione e la vendita di un pacchetto turistico che riesca a contenere alcuni di questi servizi? In altre parole: se il Forte di Bard può offrire al turista la possibilità di vivere un'esperienza più culturale, la quale suscita molto interesse tra il campione, perché non attuare delle sinergie

insieme al Parco Naturale del Mont Avic e altri operatori? Così facendo, si potrebbe avere un sistema offerta più completo che va incontro alle esigenze del consumatore e che gli permette di scoprire il territorio della Valle d'Aosta vivendo esperienze diverse tra di loro. Il fatto di sottolineare l'importanza di confezionare più offerte in un pacchetto si ricollega con quanto esplicitato nella Figura 7, la quale sottolineava un'informazione piuttosto importante e cioè che il turista avesse una propensione al risparmio durante la vacanza di 3,5 su 5. Quindi vendendo in un unico pacchetto i giusti servizi, potrebbero essere soddisfatte numerose richieste da parte del consumatore; però soddisfare un bisogno porta a far vivere un'esperienza positiva al turista, il quale ne farà parola con amici e parenti i quali, probabilmente, ascolteranno il consiglio di quest'ultimi su dove passare la prossima vacanza. Però l'aver soddisfatto un bisogno con una qualità del servizio erogato piuttosto eccellente non solo darebbe il via ad un passaparola positivo, ma potrebbe anche fidelizzare il cliente alla struttura o alla Regione in generale, creando un rapporto duraturo con quest'ultimo.

Un'ulteriore analisi su cui è importante spendere del tempo è la seguente: l'idea di confezionare un pacchetto turistico comprendente diversi servizi turistici, quanto potrebbe durare? O meglio, solitamente le persone con chi vanno in vacanza e quanto dura il loro periodo di ferie?

Figura 14. L'istogramma mette in relazione il totale delle risposte ricevute e quelle relative alle categorie più rilevanti.

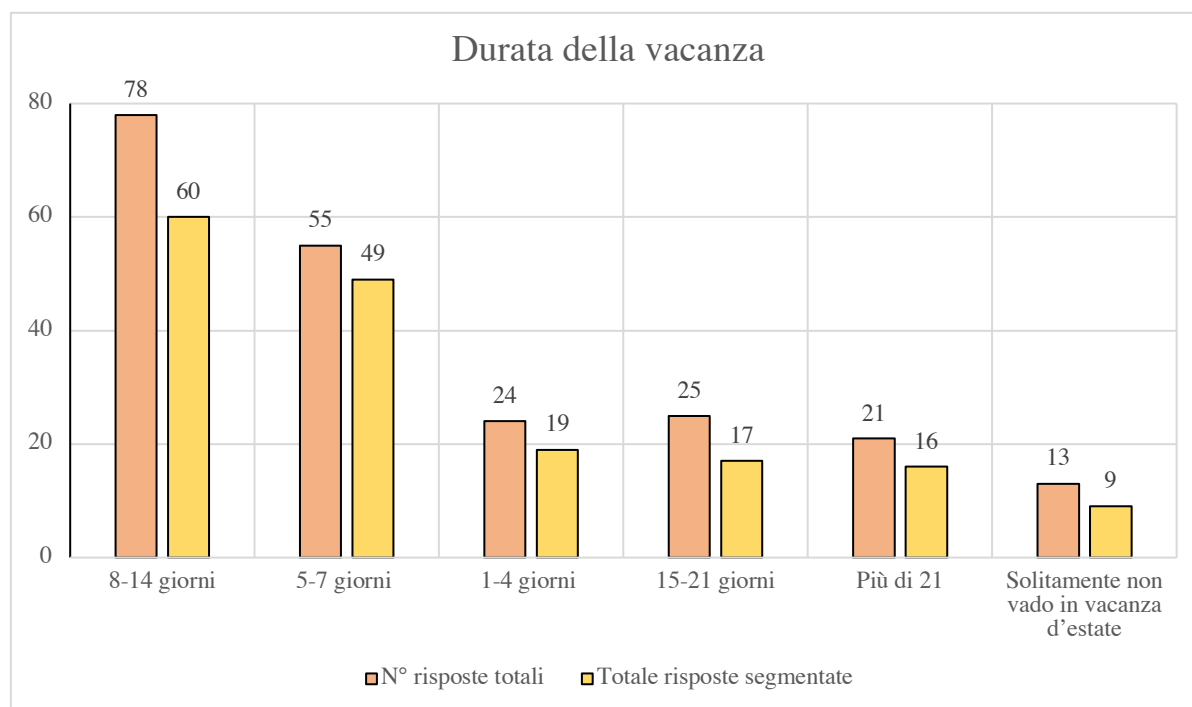
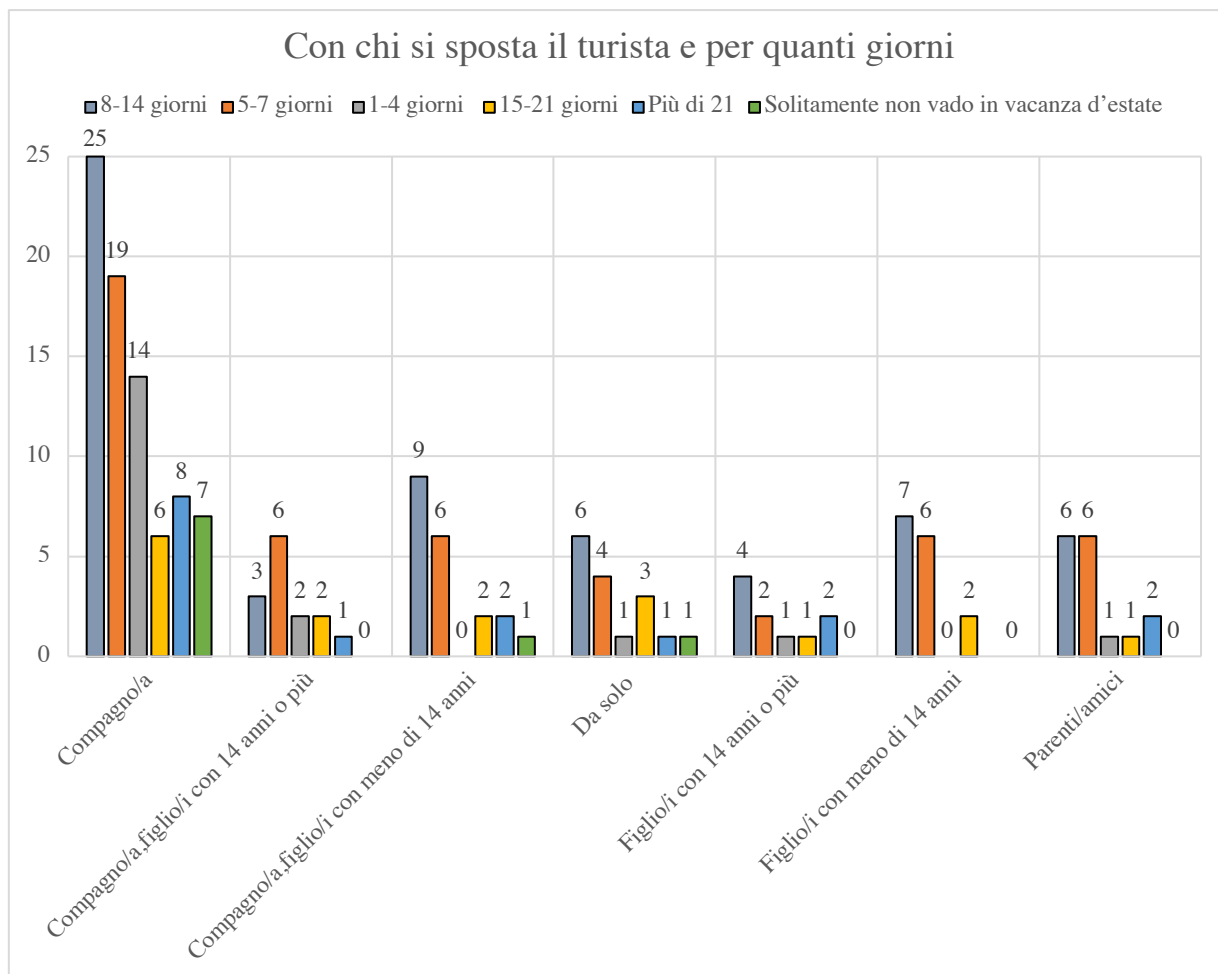


Figura 15. Le categorie di turisti più rilevanti.



Nella Figura 14 vengono esposti i risultati che indicano, all'interno del campione esaminato, quanto dura di solito il periodo di vacanza. Si può subito notare come la maggiore concentrazione del campione si registra tra coloro che hanno indicato l'opzione 8-14 giorni e 5-7 giorni. Su un totale di 216 risposte ricevute, 78 rispondenti hanno dichiarato che la durata della loro licenza oscilla tra gli 8 e i 14 giorni; invece 55 persone hanno prediletto l'opzione più breve e cioè quella che va dai 5 ai 7 giorni. Questo significa che il 61,6% del campione solitamente quando organizza una vacanza fa riferimento ad un arco temporale che è superiore o uguale ai 5 giorni. Gli istogrammi di colore giallo invece si riferiscono ad un totale minore di rispondenti rispetto ai precedenti, portando il totale a 170 e non più a 216. Questo perché per arrivare alla costruzione del grafico rappresentato nella Figura 15, alcune voci che rispondevano alla domanda del questionario "con chi viaggia...?" non sono state prese in considerazione poiché erano quantitativamente poco rilevanti. Perciò analizzando le sole 7 voci più importanti, alcune

risposte, anche nella Figura 14, non vengono conteggiate. In ogni caso il risultato finale non cambia: nel senso che le opzioni 5-7 giorni e 8-14 giorni rimangono comunque quelle che totalizzano un risultato nettamente maggiore rispetto alle altre voci.

Un ulteriore passo in avanti nell'analisi potrebbe essere mosso nella direzione per capire non solo quanti giorni solitamente il turista trascorre lontano dalla propria abitazione ma con quale persona si riserva del tempo per effettuare una vacanza. Per rispondere a questa domanda ci si può soffermare sulla Figura 15 la quale esplicita le 7 categorie più rilevanti con le quali il turista organizza solitamente una vacanza. Da come si può notare dall'istogramma e dalla tabella, 79 rispondenti su 170 effettuano il loro periodo di licenza insieme al/la relativo/a compagno/a. Per di più in questa categoria, ma anche nelle altre, c'è una netta preponderanza nello scegliere il periodo 8-14 giorni. Solo nella categoria "Compagno/a, figlio/i con 14 anni o più" si predilige un periodo di vacanza più breve e cioè quello che va dai 5 ai 7 giorni. Questo potrebbe essere dato dal fatto che i genitori cerchino di conciliare gli impegni dei figli durante il periodo estivo con una vacanza relativamente più breve rispetto alle altre categorie. Un'ulteriore spiegazione che viene fornita dal grafico di cui sopra, è che quasi il 47% del campione (79 su 170) si sposta in coppia. Ciò potrebbe significare che una possibile costruzione di un pacchetto turistico non dovrebbe riferirsi troppo al turista "famiglia" come spesso è consuetudine fare.

Ora, dopo aver analizzato per quanti giorni e con chi il turista effettua la vacanza, si è ritenuto importante capire in quali strutture il viaggiatore preferisce o può soggiornare.

Tabella 12. Dove le persone solitamente soggiornano.

Albergo	43	20,0%
B&B	41	19,1%
Campeggio	22	10,2%
Casa in affitto	39	18,1%
Presso parenti / amici	13	6,0%
Seconda casa	51	23,7%
Altro	6	2,8%
TOTALE	215	100,0%

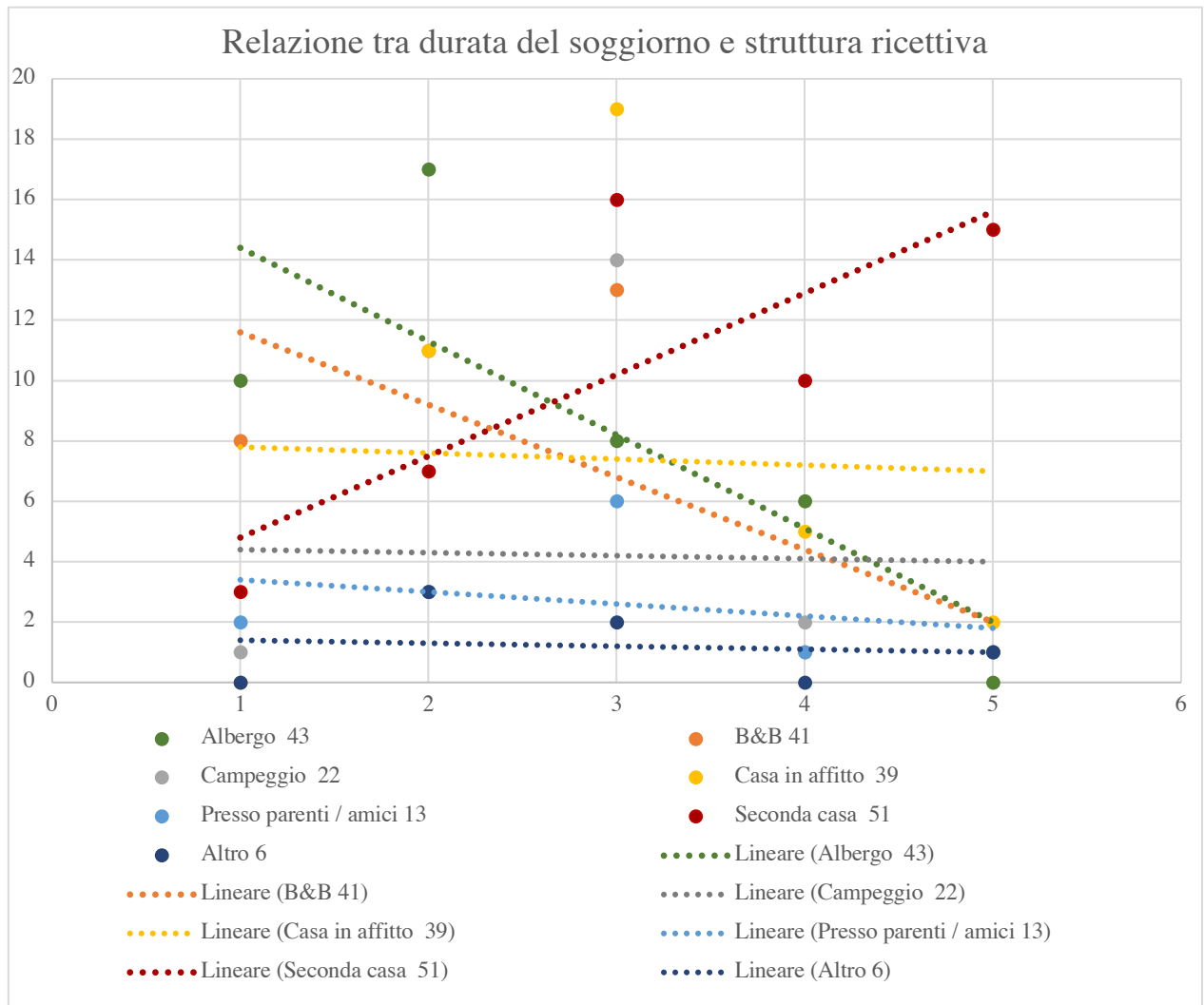
La Tabella 12 riassume tutte le strutture secondo il quale il turista solitamente si reca per trascorrere la sua vacanza. L'incidenza più elevata viene registrata nella categoria "Seconda casa": a seguire troviamo la prenotazione presso le strutture ricettive denominate "Albergo" e "B&B". L'altra voce che merita almeno di essere menzionata è quella delle "Case in affitto" la quale, probabilmente, grazie anche all'avvento di applicazioni per smartphone che hanno facilitato

l'iter per la prenotazione di un appartamento, è auspicabile che questa voce possa assumere un peso più rilevante rispetto a quello odierno.

Nel grafico sottostante, Figura 16, viene messa in relazione la tipologia di struttura utilizzata dal turista per trascorrere la vacanza rispetto alla durata di quest'ultima. Sull'asse delle ordinate i valori da 1 a 5 esprimono i differenti archi temporali entro i quali il turista organizza il suo periodo di vacanza. Quindi il punto 1 esprime l'arco temporale che va da 1 a 4 giorni, il punto 2 quello che va da 5 a 7 giorni e così via. Il risultato finale indica ancora una volta che il campione ha una maggiore concentrazione nel punto 3 il quale indica che il periodo dedicato alle ferie va dagli 8 ai 14 giorni. L'unica categoria ad avere una relazione diretta con la durata del soggiorno è quella relativa alla seconda casa. Questo significa che all'aumentare dei giorni di vacanza la struttura subirà un uso più intenso. Le motivazioni possono essere molteplici ma una fra le più importanti potrebbe essere quella legata al fatto che non c'è il vincolo della prenotazione stessa e poi i costi variabili legati alla casa non saranno mai superiori rispetto ai costi fissi che già vengono sostenuti durante l'anno. Ad esempio, le tasse relative alla proprietà della seconda casa vengono pagate anche se la casa non dovesse esser utilizzata: per cui è chiaro che il turista quando decide di recarsi presso la suddetta proprietà, cerca di sfruttarla per più tempo possibile. Questa ipotesi trova conferma sul grafico: la categoria "Seconde case" è contraddistinta dal colore rosso e si può notare come la concentrazione negli ultimi due archi temporali sia nettamente maggiore rispetto a tutte le altre categorie. Ciò conferma quindi che, secondo il campione analizzato, il turista in possesso di una seconda casa tende a trascorrere quasi un mese di vacanza nella Regione di destinazione.

Invece, per ciò che concerne gli alberghi e i B&B, nel grafico vengono rappresentati rispettivamente dal colore verde e arancione, hanno una relazione inversa rispetto ai giorni di vacanza: più aumentano i giorni disponibili e meno il turista è propenso nell'effettuare delle prenotazioni superiori agli 8 giorni. Questo è dovuto al fatto che, a differenza delle seconde case, il costo per il viaggiatore aumenta per ogni giorno di vacanza in più. Infatti, si può notare come nei primi due orizzonti temporali, 1-4 e 5-7 giorni, la scelta del turista di usufruire delle strutture ricettive radicate nella destinazione turistica interessata è nettamente superiore a coloro che, per gli stessi periodi, usufruiscono della seconda casa. Questa relazione inversa rispetto alle seconde case è anche ben visibile dalle rette di regressione a cui ogni voce cui si riferisce.

Figura 16. Relazione tra la durata del soggiorno e la struttura utilizzata per il pernottamento.



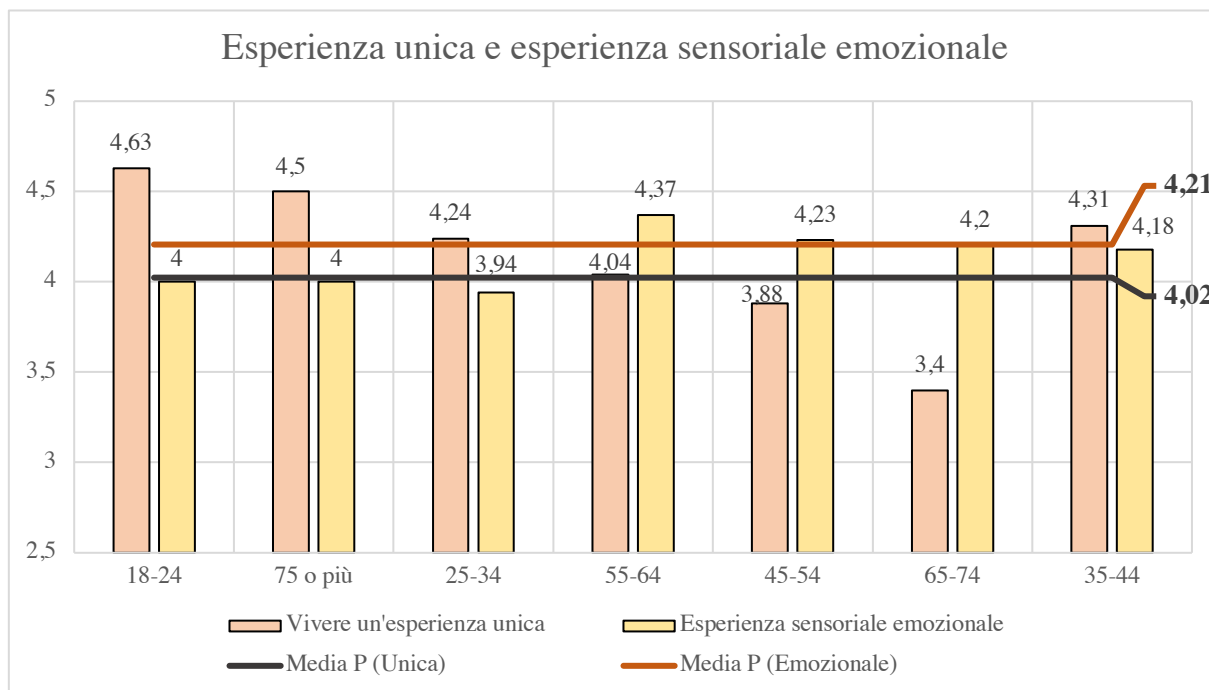
Per quanto riguarda invece tutte le altre categorie, esse assumono un'importanza minore rispetto a quelle enunciate precedentemente. Ciò che potrebbe essere interessante è che per il periodo di vacanza compreso tra gli 8 e 14 giorni il turista pare prediligere la categoria “Casa in affitto”. Questo viene spiegato anche dal fatto che tradizionalmente un appartamento viene affittato per un periodo che è superiore ai 7 giorni. Diversamente, sarebbe invece se si prenotasse un alloggio con le applicazioni disponibili.

Concludendo il ragionamento sulla struttura e sulla durata stessa del viaggio, è necessario che queste informazioni vengano prese in considerazione per cercare di andare incontro alle esigenze del turista: ciò significa che un possibile confezionamento di un pacchetto turistico non deve rivolgersi ad un target unitario. Solitamente coloro che utilizzano la proprietà della seconda casa spendono più tempo nel luogo di destinazione ed infine non hanno l'esigenza di prenotare una struttura ricettiva con largo anticipo.

Quindi quello che veniva detto in precedenza per gli insurgent brands, il fatto di costruire dei rapporti di lungo periodo con il turista è tanto importante quanto capire con chi possa essere implementato tale rapporto. In questo caso dunque bisognerebbe valutare se, riferendosi anche al Forte di Bard, converrebbe investire di più sul turista che si protrae per un arco temporale più lungo sul territorio oppure su colui che usufruisce delle varie strutture ricettive ma per un periodo più breve? Precedentemente si è ripetuto più volte quanto sia importante per le attrazioni turistiche circondarsi di altri operatori che puntino a sviluppare la destinazione in generale: perciò costruire ed implementare delle sinergie con gli hotel, i B&B e altre strutture potrebbe dar vita ad uno sviluppo virtuoso di tutti gli operatori turistici.

Procedendo verso la conclusione dell'analisi del questionario, si è voluto mettere in confronto due domande che sono state poste al rispondente: Su una scala da 1 a 5, quali dei seguenti aspetti vorrebbe trovare durante la vacanza: Avere una esperienza sensoriale emozionale (vista, gusto, olfatto, etc.) e/o vivere un'esperienza unica?

Figura 17. Istogramma relativo alla volontà di vivere un'esperienza unica e un'esperienza sensoriale emozionale.



Come si può notare dal grafico esposto nella Figura 17 di cui sopra, i risultati ottenuti dall'analisi di queste risposte sono piuttosto diversi tra di loro. Innanzitutto, osservando le due medie ponderate al numero di risposte ottenute per ogni fascia d'età, si può asserire che il campione sia più propenso nel voler effettuare un'esperienza sensoriale emozionale: questo significa che

il turista si aspetta, in una vacanza, la possibilità di stimolare i suoi 5 sensi attraverso delle attività presenti sul territorio. Quest'ultime possono dunque spaziare dal percorso eno-gastro-nomico a quelle più legate alle visite di altre strutture, attività all'aperto e altre: questo interesse lo si può notare con un peso maggiore nelle fasce d'età che vanno dai 45 anni in su. Invece per quanto riguarda l'altra domanda, e cioè il vivere un'esperienza unica, essa ha ottenuto una media ponderata più bassa, rispetto alla precedente, di 0,19 punti. In questo caso si verifica quasi il contrario di quello che è avvenuto in precedenza e cioè che le fasce d'età più giovani, in pratica dai 18 fino ai 44 anni, prediligono il fatto di voler vivere un'esperienza unica nel suo genere. Questo potrebbe essere causato dal fatto che le fasce più giovani, tralasciando la fascia che va dai 75 anni a crescere poiché le risposte ricevute sono quantitativamente poco rilevanti, vogliono intraprendere delle attività "estreme", o meglio, innovative e che quindi non debbano accontentarsi a dover vivere esperienze legate a delle attività "tradizionali".

Tabella 13. Dati utilizzati per l'elaborazione della Figura 17.

Età	Vivere un'esperienza unica	Esperienza sensoriale emozionale	Media P (Unica)	Media P (Emozionale)	Numero delle osservazioni (Sensoriale emozionale)	Numero delle osservazioni (Esperienza Unica)
18-24	4,63	4	4,02	4,21	9	8
75 o più	4,5	4			1	2
25-34	4,24	3,94			18	21
55-64	4,04	4,37			43	46
45-54	3,88	4,23			39	33
65-74	3,4	4,2			30	25
35-44	4,31	4,18			34	32
Media aritmetica	4,14	4,13			174	167

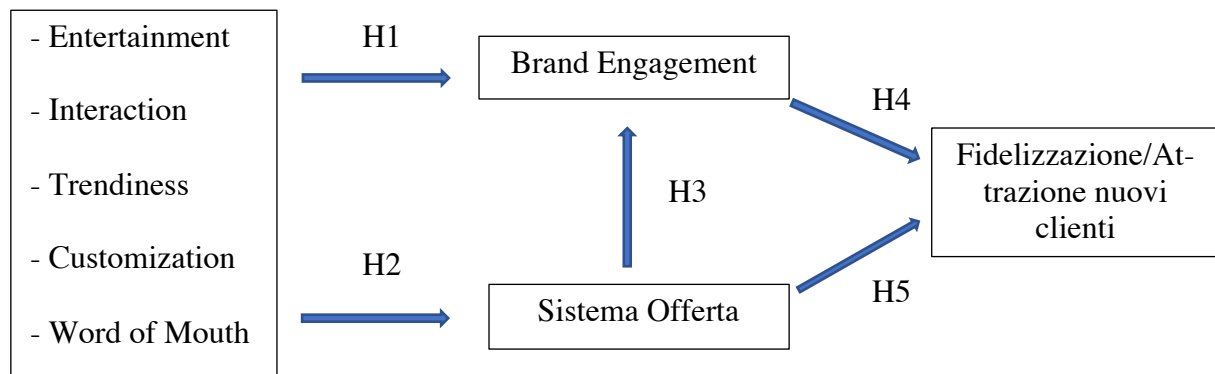
Dalla Tabella 13 è anche possibile osservare non solo le media aritmetiche e ponderate ma anche il numero delle risposte ricevute per ogni fascia d'età: in questo modo si possono vedere anche le variazioni di quantità da una risposta all'altra. Chiaramente la differenza tra le due medie ponderate è data dal fatto che le fasce, in base alla quantità delle risposte ricevute, acquisiscono un peso differente.

In ogni caso sono due risultati che vanno tenuti in considerazione al fine di migliorare l'esperienza del viaggiatore. Credo che, ancora una volta, nell'offrire un'esperienza sensoriale ed emozionale al turista le sinergie tra i diversi operatori presenti sul territorio giochino un ruolo

fondamentale. L'unicità di un'esperienza, infine, potrebbe essere alimentata attraverso l'utilizzo della tecnologia come, ad esempio, i visori per la realtà aumentata. Il Forte di Bard si è già mosso verso questa direzione e cioè adoperare la tecnologia disponibile per rendere i propri musei e le proprie mostre uniche. L'unicità del prodotto o del servizio, proprio come è stato riportato per gli insurgent brands, in ogni caso dovrà essere in grado di risvegliare la parte meno razionale del turista che è composta dalle emozioni.

Per poter trarre le conclusioni di tutto il lavoro, si ripropone lo schema che era stato già enunciato nel paragrafo 2.4 nella Figura 2.

Figura 18. Le attività di Social Media Marketing sul Brand Engagement, il sistema offerta e la Fidelizzazione.



Il Forte di Bard, secondo i dati analizzati precedentemente, riesce a svolgere piuttosto bene le attività di base di Social Media Marketing. Basti pensare ai contenuti che vengono creati e pubblicati sui social e sul sito web che sono ben curati, si riferiscono ad un target preciso e, in qualche modo, danno vita a delle interazioni con il pubblico intrattenendolo. Infine, il campione statistico si è dimostrato propenso nel dar vita al passaparola tradizionale con una media ponderata di 4,08 su 5.

Dunque, tutte queste attività si traducono nell'attuazione della prima ipotesi (H1): questo significa che il Forte implementando in modo ottimale le attività di Social Media Marketing, lo portano ad avere un Brand Engagement piuttosto positivo e infatti lo si vede anche dai numeri che vengono esposti nella Tabella 3, la quale si riferisce alla pagina Instagram del Forte di Bard. Anche il grado di condivisione sui social, che è di 2,7 su 5, dimostra che se le attività di base vengono svolte correttamente, questo stimola le persone a condividere i propri contenuti, impattando positivamente sul Brand Engagement.

La seconda ipotesi nella Figura (H2) è strettamente correlata con l'ipotesi (H3): l'utilizzo delle attività di Social Media Marketing hanno una ripercussione sul Sistema Offerta. Nella Figura

10 è stato analizzato il fatto di come il campione reperisca le informazioni necessarie prima di visitare un'attrazione o di partecipare ad un evento: il sito web ha ottenuto un punteggio di 4,35 su 5, il passaparola di 3,35 e i social media di 3,24. Quindi le attività di social media marketing impattano anche sul sistema offerta del Forte di Bard: questo perché se la promozione e la comunicazione non viene eseguita nel modo migliore, avere un'offerta unica non sarebbe sufficiente a richiamare i consumatori di un mercato di nicchia soddisfacendo un loro bisogno. In altre parole, se la gestione del sito web, che è lo strumento più utilizzato dal campione per avere informazioni, non è ottimale, il Forte rischierebbe di avere delle ripercussioni negative su tutto ciò che offre. Questo significa che il fatto di avere un'offerta che non è nel comune, rispetto ad altri siti storici, è una condizione necessaria ma non sufficiente. Ciò evidenzia il fatto che è molto importante comunicare nel miglior modo possibile il prodotto o il servizio che si vuole vendere o offrire.

A questo punto si passa all'ipotesi numero 3 (H3) la quale esplicita il fatto che se il sistema offerta è adeguato ed unico nel suo genere, il turista si sentirà più stimolato a condividere le proprie esperienze portando quindi all'implementazione del Brand Engagement. Questo perché il turista che compone il campione analizzato, come è già stato ribadito in precedenza, ha un grado di condivisione soddisfacente e quindi più vivrà un'esperienza unica e più vorrà in qualche modo raccontarla alla sua rete sui social dando vita alla comunicazione *earned media* aumentando l'engagement con il brand.

Arrivati a questo punto si può concludere il ragionamento analizzando le ipotesi (H4) e (H5) sempre nella Figura 2. Il Forte di Bard grazie alla sua offerta integrata dall'innovazione tecnologica, dall'organizzazione di eventi culturali pensati per il soddisfacimento di un bisogno in un mercato di nicchia e ad un engagement piuttosto positivo, porta alla possibilità di fidelizzare il cliente all'attrazione stessa, ma anche di attrarne di nuovi.

Il Forte di Bard, quindi, nel suo modo di essere ribelle è riuscito a rivoluzionare la classica offerta che veniva, e che viene tutt'ora erogata, dalla maggior parte dei castelli e siti storici presenti sul territorio. Il fatto di seguire alcuni elementi che caratterizzano gli insurgent brands gli ha permesso di poter servire dei mercati di nicchia i cui bisogni, precedentemente, rimanevano insoddisfatti. Quello su cui il Forte di Bard deve continuare a lavorare è quello di ascoltare i consumatori e come i loro gusti/preferenze stiano cambiando: proprio per questo motivo sarebbe importante istituire delle sinergie e/o delle collaborazioni dirette a promuovere la struttura e la Regione.

4. Conclusioni

Questo lavoro ha voluto cercare, in qualche modo, di sottolineare il fatto di come si possa essere “ribelli” anche nel mondo delle organizzazioni non profit, soprattutto quando quest’ultime hanno un peso rilevante nel settore del turismo. Quindi il Forte di Bard è riuscito a staccarsi dal pensiero che un castello debba offrire “solo” la visita guidata all’interno del monumento ma è riuscito ad individuare una nicchia di mercato la quale comprendeva dei consumatori che avevano dei bisogni da soddisfare.

Però oltre ad adattare il sistema offerta per le nuove categorie di consumatori individuate nei relativi mercati di nicchia, il Forte è riuscito anche a rivoluzionare l’offerta standard della visita al monumento: ciò significa che anche il percorso all’interno del castello è affiancato dalla tecnologia che permette al turista di vivere un’esperienza che è in grado di stimolare alcuni dei 5 sensi e soprattutto la parte emozionale.

Il Forte di Bard si può dire che è riuscito ad andare controcorrente rispetto ad altre attrazioni e credo che nel futuro migliorerà la sua offerta: quello che però non bisogna mai tralasciare, soprattutto in un mercato di nicchia, è far vivere al consumatore un’esperienza unica in grado di lasciargli impresso nella mente un ricordo positivo sulla sua vacanza.

5. Ringraziamenti

Per questo lavoro vorrei innanzitutto ringraziare il mio relatore, il professore Giampaolo Viglia, che ha dedicato molto del suo tempo prezioso a questo elaborato supportandomi fino alla conclusione di quest'ultimo.

Un grazie speciale va alla mia famiglia che mi ha permesso di concludere gli studi in serenità, ma soprattutto lo rivolgo a mio papà che, anche se non è più tra noi, continua a darmi la forza per portare a termine tutti i miei progetti.

Vorrei ringraziare Giorgia, una persona speciale che non ha mai smesso di credere in me e mi ha sempre spronato a dare il meglio in ogni situazione e, nonostante il periodo difficile segnato dalla pandemia da Covid-19, mi è stata sempre vicino.

Ringrazio in modo molto caloroso l'Università della Valle d'Aosta per avermi concesso l'opportunità di aumentare il mio bagaglio culturale ma anche di aver potuto lavorare con l'Ufficio Comunicazione e Mobilità.

Infine, ringrazio tutti i miei amici che in ogni caso mi hanno sempre sostenuto, in ogni istante.

6. Bibliografia

- Bain & Company (2018). Small companies. Big disruptions: insurgent brands are capturing an outsized share of growth from large consumer product companies.
- Brian McRoskey, John Blasberg and Charlotte Apps (2018). Enter the insurgent brands.
- Brian McRoskey, John Blasberg and Charlotte Apps (2019). Insurgents Are Putting the Consumer Back in Consumer Goods - How to grow with insurgent brands.
- Brian McRoskey, John Blasberg, Guy Brusselmans and Charlotte Apps (2018). How Insurgent Brands Are Rewriting the Growth Playbook.
- Burnett, J. (J. Marshall, Ed. 2008). Core Concepts of Marketing.
- Dalgic, T., & Leeuw, M. (1994). Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases. *European Journal of Marketing*.
- Fazal Akbar, Dr Abdul Razak Bin Omar, Fazli Wadood – Faculty of Technology Management and Business – University Tun Hussein Onn Malaysia (2017). The Niche Marketing Strategy Constructs (Elements) and its Characteristics. A review of the relevant literature.
- James Allen, James Root e Andrew Schwedel (2019). *Becoming a Scale Insurgent*.
- Jason Yu, Bruno Lannes e Derek Deng (2018). Insurgent brands shake up the country's two-speed FMCG market.
- Katia Caldari (2008). At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and the Cambridge school - Fiorenza Belussi.
- Kevin Lane Keller, Bruno Busacca e Maria Carmela Ostillio (2005). *La gestione del brand – Strategie e sviluppo*.
- Kim, A.J. and Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand.
- Loudon, D., Stevens, R., & Wrenn, B. (2004). *Marketing Management: Text and Cases. Marketing Management*.
- OZER Alper, Buran İrem, Kocak Akin, OZER Mehmet (2020). Creating brand love and brand equity through the effect of social media marketing activities on brand engagement and brand intimacy.
- Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Seitiawan (2017). *Marketing 4.0 – Dal tradizionale al digitale*.
- Sally Dibb, & Lyndon Simkin. (1991). *Targeting, Segments and Positioning*.

- Seth Godin (2018). Questo è il marketing – Non puoi essere visto finché non impari a vedere.
- Thilmany D, (2012). University Center for Economic Development University of Nevada. What are Niche Markets? What Advantages do They Offer?
- Whalley A. (2010). Strategic Marketing.